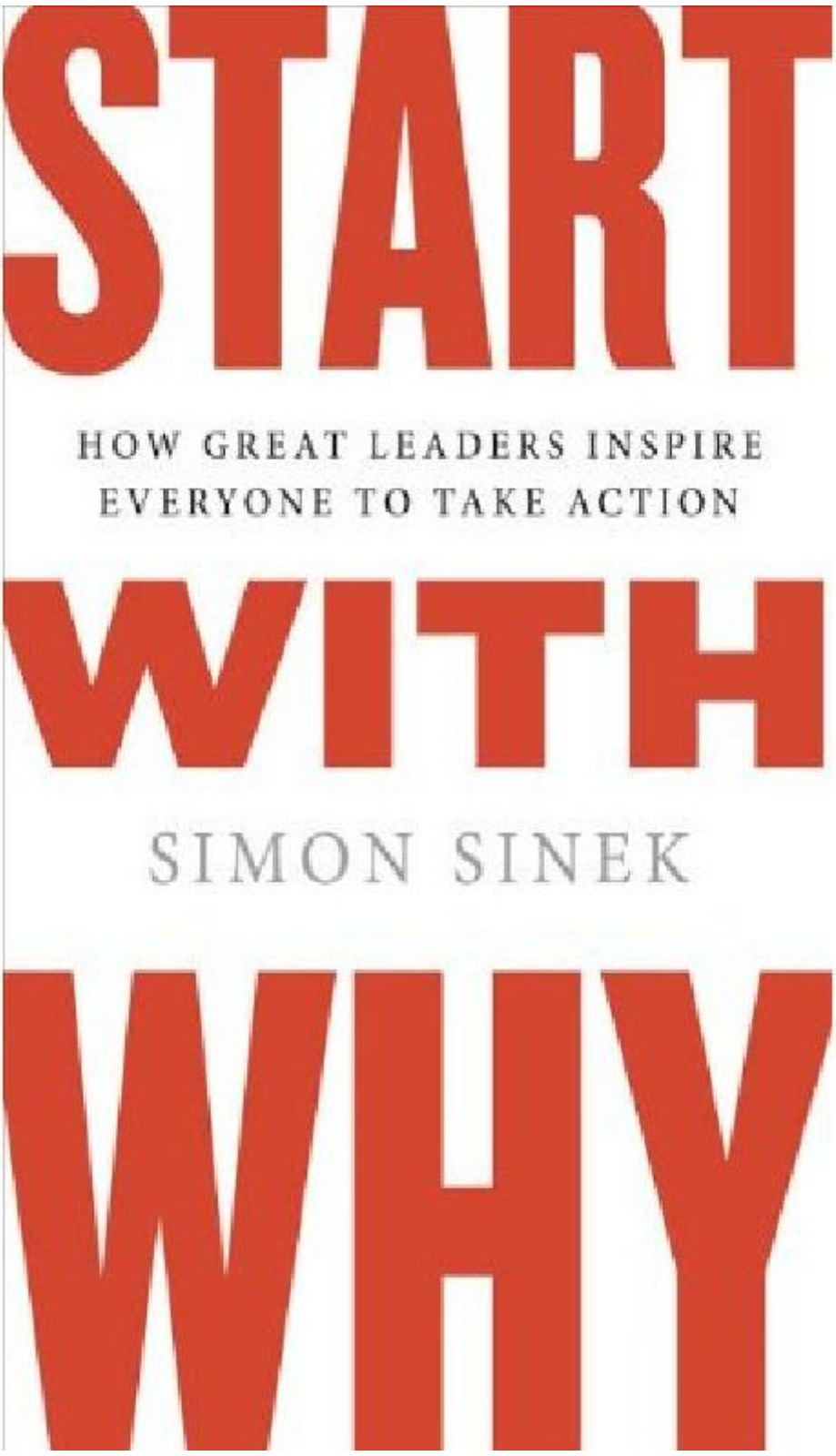

START
HOW GREAT LEADERS INSPIRE
EVERYONE TO TAKE ACTION
WITH
SIMON SINEK
WHY

# के साथ शुरू क्यों

VISIT…

# कैसे महान लीडर शामिल हैं
# हर कोई कार्रवाई करने के लिए

# SIMONSINEK

**पोर्टफोलियो**

पांटफाालेया
पेंगुइन ग्रुप द्वारा प्रकाशित
पेंग्विन ग्रुप (यूएसए) इंक, 375 हडसन स्ट्रीट, न्यूयॉर्क, न्यूयॉर्क 10014, यूएसए पेंगुइन ग्रुप (कनाडा), 90 एग्लिंटन एवेन्यू ईस्ट, सूट 700, टोरंटो, ओन्टेरियो, कनाडा एम 4 पी 2 वाई 3 (पियर्सन पेंगुइन कनाडा इंक का एक प्रभाग।) पेंगुइन बुक्स लिमिटेड, 80 स्ट्रैंड, लंदन WC2R ORL, इंग्लैंड
पेंगुइन आयरलैंड, 25 सेंट स्टीफन ग्रीन, डबलिन 2, आयरलैंड (पेंगुइन बुक्स लिमिटेड का एक प्रभाग) पेंगुइन बुक्स ऑस्ट्रेलिया लिमिटेड, 250 कैम्बरवेल रोड, कैम्बरवेल, विक्टोरिया 3124, ऑस्ट्रेलिया (पियर्सन ऑस्ट्रेलिया ग्रुप प्रेटी लिमिटेड का एक प्रभाग)
पेंगुइन बुक्स इंडिया प्राइवेट लिमिटेड, 11 कम्युनिटी सेंटर, पंचशील पार्क, नई दिल्ली- 110017, भारत पेंगुइन ग्रुप (NZ), 67
अपोलो ड्राइव, रोसेडेल, नॉर्थ शोर 0632,
न्यूजीलैंड (पियर्सन न्यूजीलैंड लिमिटेड का एक प्रभाग) पेंगुइन बुक्स (दक्षिण
अफ्रीका) (Pty) लिमिटेड, 24 स्टर्डी एवेन्यू, रोजबैंक, जोहान्सबर्ग 2196,
दक्षिण अफ्रीका

पेंगुइन बुक्स लिमिटेड, पंजीकृत कार्यालय: 80 स्ट्रैंड, लंदन WC2R ORL, इंग्लैंड

पहली बार 2009 में पेंगुइन ग्रुप (यूएसए) इंक के एक सदस्य द्वारा पोर्टफोलियो प्रकाशित किया गया था।

९ १० ८ ६

कॉपीराइट © साइमन Sinek, 2009 सभी अधिकार सुरक्षित
डॉ। *सेस द्वारा द स्नीचेस एंड अदर स्टोरीज़* से "द स्नीचेस" । ट्रेडमार्क टीएम और कॉपीराइट © डॉ। सेस एंटरप्राइजेज, एलपी 1953,1954,1961 द्वारा नवीनीकृत, 1989 में नवीनीकृत। सभी अधिकार सुरक्षित। रैंडम हाउस चिल्ड्रन बुक्स, रैंडम हाउस, इंक और इंटरनेशनल क्रिएटिव मैनेजमेंट, इंक।, डॉ। सेस एंटरप्राइजेज, एलपी के एजेंटों के लिए अनुमति द्वारा उपयोग किया जाता है।

कॉन्ट्रास ऑफ लिग्रेस ऑफ सी गालो जी -1 एन - पी यूबीएलआई सी एट आईओ एन नाटा सीन , साइमन।
क्यों से शुरू करें: महान नेता हर किसी को शमौन Sinek द्वारा कार्रवाई करने के लिए प्रेरित करते हैं। पी। से। मी।
बिबलियोग्राफिकल संदर्भ और अनुक्रमणिका शामिल है। आईएसबीएन 978-1-59184-280-4 1. नेतृत्व। I. ज्वार। HD57.7.S549 2009 658.4 * 092- *dc22 2009021862*

संयुक्त राज्य अमेरिका में मिनियन सेट में मुद्रित किया गया

विक्टोरिया हार्टमैन द्वारा डिज़ाइन किया गया

ऊपर दिए गए कॉपीराइट के तहत अधिकारों को सीमित किए बिना, इस प्रकाशन का कोई भी हिस्सा पुन: प्रस्तुत नहीं किया जा सकता है, या किसी भी रूप में या किसी भी माध्यम से (इलेक्ट्रॉनिक, मैकेनिकल, फोटोकॉपी, रिकॉर्डिंग या अन्यथा), एक पुनर्प्राप्ति प्रणाली में संग्रहीत या प्रस्तुत किया जा सकता है, बिना इस पुस्तक के कॉपीराइट स्वामी और उपरोक्त प्रकाशक दोनों की पूर्व लिखित अनुमति।

प्रकाशक की अनुमति के बिना इंटरनेट के माध्यम से या किसी अन्य माध्यम से इस पुस्तक को स्कैन करना, अपलोड करना और वितरण करना कानूनन अवैध और दंडनीय है। कृपया केवल अधिकृत इलेक्ट्रॉनिक संस्करणों को खरीदें और कॉपीराइट सामग्री के इलेक्ट्रॉनिक चोरी में भाग न लें या उन्हें प्रोत्साहित न करें। लेखक के अधिकारों के लिए आपके समर्थन की सराहना की जाती है।

जबकि लेखक ने प्रकाशन के समय सटीक टेलीफोन नंबर और इंटरनेट पते प्रदान करने के लिए हर संभव प्रयास किया है, न तो प्रकाशक और न ही लेखक त्रुटियों के लिए, या प्रकाशन के बाद होने वाले परिवर्तनों के लिए किसी भी जिम्मेदारी को स्वीकार करता है। इसके अलावा, प्रकाशक का लेखक पर कोई नियंत्रण नहीं है और वह लेखक या तृतीय-पक्ष वेब साइटों या उनकी सामग्री के लिए कोई ज़िम्मेदारी नहीं लेता है।

विक्टोरिया के लिए,

जो अच्छे विचारों को पाता है और
उन्हें महान बनाता है

नेता हैं और नेतृत्व करने वाले भी हैं। नेता शक्ति या प्रभाव की स्थिति रखते हैं। जो लोग हमें प्रेरित करते हैं।

चाहे व्यक्ति हों या संगठन, हम उन लोगों का अनुसरण करते हैं जो नेतृत्व नहीं करते क्योंकि हमें करना है, लेकिन क्योंकि हम चाहते हैं। हम उन लोगों का अनुसरण करते हैं जो उनके लिए नहीं, बल्कि खुद के लिए नेतृत्व करते हैं।

यह उन लोगों के लिए एक किताब है जो दूसरों को प्रेरित करना चाहते हैं और उन लोगों के लिए जो उन्हें प्रेरित करने के लिए किसी को ढूंढना चाहते हैं।

# सामग्री

*परिचय:* क्यों शुरुआत के साथ क्यों? 1

**PART1:** एक विश्व क्या यह क्यों नहीं है

1. आप जानते हैं मान लें 1 1
2. गाजर और लाठी 17

**भाग** 2: एक वैकल्पिक व्यक्ति

3। द गोल्डन सर्कल 41
4। यह इज नॉट ओपिनियन, दिस इज़ बायोलॉजी 57
5। स्पष्टता, अनुशासन और संगति 71

**भाग** 3: लीडरों को एक नियोजन की आवश्यकता होती है

6। ट्रस्ट का उद्भव 91
7. कैसे एक टिपिंग प्वाइंट टिप्स 127

**PART4:** कैसे कम करने के लिए विश्वास करते हैं

8। WHY से शुरुआत करें, लेकिन जानें कैसे 147
9। पता है क्यों। तकनीकी जानकारी। फिर क्या? 171
10. संचार बोलने के बारे में नहीं है, यह सुनने के बारे में है 179

**भाग 5:** सबसे बड़ी चुनौती सफलता है

11. जब फजी जाता है **195**
12. विभाजन होता है **205**

**PART6: समझ** क्यों

13. **एक डब्ल्यूएचवाई की उत्पत्ति** **233**
14. नई प्रतियोगिता 247

*स्वीकृतियाँ* 251
*टिप्पणियाँ* 257

# क्यों के साथ स्टार्ट?

यह पुस्तक एक स्वाभाविक रूप से होने वाली परिपाटी, सोचने का तरीका, अभिनय और संवाद है जो कुछ नेताओं को अपने आसपास के लोगों को प्रेरित करने की क्षमता प्रदान करता है। यद्यपि ये "प्राकृतिक-जन्म लेने वाले नेता" प्रेरित करने के लिए एक पूर्वाभास के साथ दुनिया में आए हैं, लेकिन क्षमता उनके लिए विशेष रूप से आरक्षित नहीं है। हम सभी इस पैटर्न को सीख सकते हैं। थोड़े अनुशासन के साथ, कोई भी नेता या संगठन अपने विचारों और उनकी दृष्टि को आगे बढ़ाने में मदद करने के लिए अपने संगठन के अंदर और बाहर, दोनों में दूसरों की जासूसी कर सकता है। हम सभी नेतृत्व करना सीख सकते हैं।

इस पुस्तक का लक्ष्य केवल उन चीजों को ठीक करने की कोशिश करना नहीं है जो काम नहीं कर रही हैं। बल्कि, मैंने इस पुस्तक को काम करने वाली चीजों पर ध्यान केंद्रित करने और बढ़ाने के लिए एक मार्गदर्शक के रूप में लिखा था। मेरा उद्देश्य दूसरों द्वारा पेश किए गए समाधानों को परेशान करना नहीं है। जब हम ध्वनि साक्ष्य के आधार पर प्राप्त करते हैं, तो अधिकांश उत्तर पूरी तरह से मान्य होते हैं। हालांकि, अगर हम गलत प्रश्नों के साथ शुरू कर रहे हैं, अगर हम इसका कारण नहीं समझते हैं, तो सही उत्तर भी हमेशा हमें गलत करेंगे ... अंततः। सच, आप देखते हैं, हमेशा से पता चलता है ... आखिरकार।

इसके बाद की कहानियां उन व्यक्तियों और संगठनों की हैं जो स्वाभाविक रूप से इस पैटर्न को अपनाते हैं। वे वही हैं जो Why से शुरू करते हैं।



## क्यों के साथ स्टार्ट

### 1।

लक्ष्य महत्वाकांक्षी था। जनहित अधिक था। विशेषज्ञ योगदान करने के लिए उत्सुक थे। पैसा आसानी से उपलब्ध था।

सफलता के लिए हर घटक के साथ सशस्त्र पियरपोंट लैंगली ने 1900 के दशक की शुरुआत में एक हवाई जहाज को चलाने वाले पहले व्यक्ति के रूप में स्थापित किया। उच्च माना जाता है, वह स्मिथसो-नियान इंस्टीट्यूशन में एक वरिष्ठ अधिकारी थे, एक गणित के प्रोफेसर जिन्होंने हार्वर्ड में भी काम किया था। उनके दोस्तों में सरकार और व्यापार के कुछ सबसे शक्तिशाली पुरुष शामिल थे, जिनमें एंड्रयू कार्नेगी और एलेक्सन-डेर ग्राहम बेल शामिल थे। लैंगली को अपनी परियोजना के लिए युद्ध विभाग से $ 50,000 का अनुदान दिया गया था, जो समय के लिए बहुत बड़ी धनराशि थी। उन्होंने दिन के सर्वश्रेष्ठ दिमाग, प्रतिभा की एक सत्य और स्वप्निल टीम को एक साथ खींचा । लैंगली और उनकी टीम ने बेहतरीन सामग्रियों का इस्तेमाल किया और प्रेस ने उनका हर जगह पीछा किया। पूरे देश में लोग कहानी से रू-ब-रू हुए, पढ़ने के इंतजार में कि उन्होंने अपना लक्ष्य हासिल कर लिया है। जिस टीम के साथ वह एकत्रित हुआ और पर्याप्त संसाधन जुटाए, उसकी सफलता की गारंटी थी।

या ये था?

कुछ सौ मील दूर, विल्बर और ऑरविल राइट अपनी खुद की फ्लाइंग मशीन पर काम कर रहे थे। उड़ने का उनका जुनून इतना तीव्र था कि इसने उनके गृहनगर डेटन, ओहियो में एक समर्पित समूह के उत्साह और प्रतिबद्धता को प्रेरित किया। उनके उद्यम के लिए कोई धन नहीं था। कोई सरकारी अनुदान नहीं। कोई उच्च-स्तरीय कनेक्शन नहीं। टीम के एक भी व्यक्ति के पास उन्नत डिग्री या यहां तक कि कॉलेज की शिक्षा नहीं थी, यहां तक कि विल्बर या ऑरविले भी नहीं था। लेकिन टीम ने एक विनम्र साइकिल की दुकान में एक साथ बैंड किया और उनकी दृष्टि को वास्तविक बना दिया। 17 दिसंबर, 1903 को, एक छोटा समूह इतिहास में पहली बार एक आदमी को उड़ान भरते हुए देखा।

राइट भाई कैसे सफल हुए जहाँ एक बेहतर, सुसज्जित, बेहतर वित्त पोषित और बेहतर शिक्षित टीम नहीं हो सकती थी?

यह भाग्य नहीं था। राइट ब्रदर्स और लैंगली दोनों ही बहुत प्रेरित थे। दोनों में एक मजबूत काम नैतिक था। दोनों के मन में वैज्ञानिक सोच थी। वे बिल्कुल उसी लक्ष्य का पीछा कर रहे थे, लेकिन केवल राइट ब्रदर्स ही अपने आसपास के लोगों को प्रेरित करने में सक्षम थे और सही मायने में अपनी टीम को एक ऐसी तकनीक विकसित करने के लिए नेतृत्व कर रहे थे जो दुनिया को बदल दे। केवल राइट बंधुओं ने ही क्यों शुरू किया।

**2।**

1965 में, कैलिफोर्निया विश्वविद्यालय, बर्कले के परिसर में छात्रों ने वियतनाम युद्ध में अमेरिका की भागीदारी का विरोध करने के लिए सार्वजनिक रूप से अपने ड्राफ्ट कार्ड जलाए। उत्तरी कैलिफोर्निया एंटीगवर्नमेंट और एंटीस्टॉस्टिमेंट सेंटीमेंट का एक केंद्र था; बर्कले और ओकलैंड में झड़पों और दंगों के फुटेज को दुनिया भर में देखा गया था, संयुक्त राज्य और यूरोप भर में सहानुभूति आंदोलनों को बढ़ावा दिया। लेकिन यह 1976 तक नहीं था, वियतनाम संघर्ष में अमेरिका की सैन्य भागीदारी के अंत के लगभग तीन साल बाद, कि एक अलग क्रांति प्रज्वलित हुई।

उन्होंने एक प्रभाव बनाने का लक्ष्य रखा, एक बहुत बड़ा प्रभाव, यहां तक कि लोगों ने जिस तरह से काम किया कि दुनिया ने कैसे काम किया। लेकिन इन युवा क्रांतिकारियों ने पत्थर नहीं फेंके और न ही सत्तावादी शासन के खिलाफ हथियार उठाए। इसके बजाय, उन्होंने सिस्टम को अपने खेल में हराने का फैसला किया। स्टीव वोज्नियाक और स्टीव जॉब्स के लिए, Apple कंप्यूटर का कोफ़ाउंडर, युद्ध का मैदान व्यापार था और पसंद का हथियार व्यक्तिगत कंप्यूटर था।

पर्सनल कंप्यूटर क्रांति काढ़ा बनने लगा था, जब वोज़्नियाक ने Apple I का निर्माण किया। बस ध्यान आकर्षित करना शुरू कर दिया, टेक-नोलॉजी को मुख्य रूप से व्यवसाय के लिए एक उपकरण के रूप में देखा गया। कंप्यूटर बहुत जटिल थे और औसत रूप से ual की मूल्य सीमा से बाहर थे। लेकिन वोज्नियाक, एक व्यक्ति जो पैसे से प्रेरित नहीं था, उसने प्रौद्योगिकी के लिए एक नेबलर उद्देश्य की कल्पना की। उन्होंने छोटे कंप्यूटर के लिए एक निगम के रूप में व्यक्तिगत कंप्यूटर को देखा। यदि वह कर सकता

3

क्यों के साथ स्टार्ट

व्यक्ति के हाथों में इसे प्राप्त करने का एक तरीका समझें, उसने सोचा, कंप्यूटर लगभग किसी को भी एक ही कार्य करने की क्षमता प्रदान कर सकता है क्योंकि यह एक बहुत ही बेहतर रिसोर्स कंपनी है। निजी कंप्यूटर खेल के मैदान को समतल कर सकता है और दुनिया के संचालन के तरीके को बदल सकता है। Woz ने Apple I को डिज़ाइन किया, और Apple II के साथ तकनीक में सुधार किया, ताकि यह सस्ती और उपयोग में सरल हो।

कोई फर्क नहीं पड़ता कि कैसे दूरदर्शी या कितना शानदार, एक महान विचार या एक महान उत्पाद है, अगर कोई इसे खरीदता है। उस समय इक्कीस वर्षीय स्टीव जॉब्स, वोज्नियाक के सबसे अच्छे दोस्त थे, उन्हें पता था कि उन्हें क्या करना है। हालांकि उन्हें अधिशेष इलेक्ट्रॉनिक्स भागों को बेचने का अनुभव था, लेकिन जॉब्स एक अच्छे विक्रेता से कहीं अधिक साबित होंगे। वह दुनिया में कुछ महत्वपूर्ण करना चाहता था, और एक कंपनी का निर्माण करना था कि वह यह कैसे करने जा रहा था। Apple वह उपकरण था जिसका उपयोग उसने अपनी क्रांति को प्रज्वलित करने के लिए किया था।

व्यापार में अपने पहले वर्ष में, केवल एक उत्पाद के साथ, Apple ने राजस्व में एक मिलियन डॉलर कमाया। दो साल तक, उन्होंने बिक्री में $ 10 का शेर किया। अपने चौथे वर्ष में उन्होंने $ 100 मिलियन मूल्य के कंप्यूटर बेचे। और केवल छह वर्षों में, Apple कंप्यूटर एक बिलियन डॉलर की कंपनी थी जिसमें 3,000 से अधिक कर्मचारी थे।

जॉब्स और वोज़ प्रति-सोनल कंप्यूटर क्रांति में भाग लेने वाले एकमात्र लोग नहीं थे। वे व्यापार में केवल स्मार्ट लोग नहीं थे; वास्तव में, वे व्यापार के बारे में ज्यादा नहीं जानते थे। ऐसी तेजी से विकास करने वाली कंपनी बनाने के लिए Apple ने जो खास बनाया वह उनकी क्षमता नहीं थी । यह व्यक्तिगत कंप्यूटर के बारे में अलग तरह से सोचने की उनकी क्षमता नहीं थी। Apple ने जो खास बनाया है वह यह है कि वे बार-बार पैटर्न को दोहराने में सफल रहे हैं। अपने किसी भी प्रतियोगी के विपरीत, Apple ने कंप्यूटर उद्योग, छोटे इलेक्ट्रॉनिक्स उद्योग, संगीत उद्योग, मोबाइल फोन उद्योग और व्यापक मनोरंजन उद्योग के भीतर पारंपरिक सोच को सफलतापूर्वक चुनौती दी है। और इसका कारण सरल है। Apple ने प्रेरित किया Apple क्यों से शुरू होता है

4

वह परिपूर्ण नहीं था। उसकी जटिलताएँ थीं। वह एकमात्र नागरिक नहीं थे, जो अमेरिका के नागरिक अधिकारों से पहले पीड़ित थे, और अन्य करिश्माई बोलने वाले भी बहुत थे। लेकिन मार्टिन लूथर किंग जूनियर के पास एक उपहार था। वह लोगों को प्रेरित करना जानता था।

डॉ। किंग जानते थे कि यदि नागरिक अधिकारों के आंदोलन को सफल होना था, अगर वास्तविक, स्थायी परिवर्तन होना था, तो यह उनके और उनके निकटतम सहयोगियों से अधिक होगा। यह शब्दों और वाक्पटु भाषणों से अधिक लगेगा। यह देश को बदलने के लिए एक ही दृष्टि से एकजुट औसत लोगों के हजारों लोगों को ले जाएगा। 28 अगस्त, 1963 को सुबह 11:00 बजे, वे वाश-इनटन को संदेश देंगे कि अमेरिका के लिए एक नया पाठ्यक्रम चलाने का समय आ गया है।

नागरिक अधिकार आंदोलन के आयोजकों ने हजारों निमंत्रण नहीं भेजे, न ही तारीख की जांच करने के लिए एक वेब साइट थी। लेकिन लोग आए। और वे आते-जाते रहे। सभी ने कहा, एक लाख लोगों का एक चौथाई हिस्सा देश की राजधानी पर उतर आया, जो इतिहास द्वारा अमर शब्दों को सुनने के लिए दिया गया था, उस आदमी द्वारा दिया गया जो एक ऐसे आंदोलन का नेतृत्व करेगा जो अमेरिका को हमेशा के लिए बदल देगा: "मेरा एक सपना है।"

सभी रंगों और नस्लों के देश भर से इतने सारे लोगों को आकर्षित करने की क्षमता, सही समय पर एक साथ जुड़ने के लिए, सही समय पर, कुछ विशेष ले लिया। हालांकि अन्य लोग जानते थे कि सभी के लिए नागरिक अधिकारों को लाने के लिए अमेरिका में क्या बदलना है, यह मार्टिन लूथर किंग था जो एक देश को अल्पसंख्यक की भलाई के लिए नहीं, बल्कि सभी के भले के लिए बदलने के लिए प्रेरित करने में सक्षम था। मार्टिन लूथर किंग ने क्यों की शुरुआत।

I I I

नेता हैं और नेतृत्व करने वाले भी हैं। संयुक्त राज्य अमेरिका में केवल 6 प्रतिशत बाजार हिस्सेदारी और दुनिया भर में लगभग 3 प्रतिशत के साथ, Apple घरेलू कंप्यूटर का एक अग्रणी निर्माता नहीं है। फिर भी कंपनी कंप्यूटर उद्योग का नेतृत्व करती है और अब दूसरे में अग्रणी है



## क्यों के साथ स्टार्ट

उद्योगों के रूप में अच्छी तरह से। मार्टिन लूथर किंग के अनुभव अद्वितीय नहीं थे, फिर भी उन्होंने एक राष्ट्र को बदलने के लिए प्रेरित किया। राइट मैन पहली मानवयुक्त, संचालित उड़ान लेने की दौड़ में सबसे मजबूत दावेदार नहीं थे, लेकिन उन्होंने हमें उड्डयन के एक नए युग में पहुंचाया और ऐसा करने में, उस दुनिया को पूरी तरह से बदल दिया जिसमें हम रहते हैं।

उनके लक्ष्य किसी और की तुलना में अलग नहीं थे, और उनके एसआईएस-टेम्स और प्रक्रियाओं को आसानी से दोहराया गया था। फिर भी राइट ब्रदर्स, Apple और मार्टिन लूथर किंग अपने साथियों के बीच में खड़े हैं। वे आदर्श से अलग खड़े हैं और उनके प्रभाव को आसानी से कॉपी नहीं किया गया है। वे नेताओं के एक बहुत ही चुनिंदा समूह के सदस्य हैं जो कुछ काम करते हैं - बहुत, बहुत विशेष। वे हमें प्रेरित करते हैं।

बस हर व्यक्ति या संगठन को किसी कारण या किसी अन्य के लिए कार्य करने के लिए दूसरों को प्रेरित करने की आवश्यकता होती है। कुछ खरीद निर्णय लेने के लिए प्रेरित करना चाहते हैं। अन्य लोग समर्थन या वोट की तलाश में हैं। फिर भी अन्य लोग अपने आस-पास के लोगों को कड़ी मेहनत या होशियारी से काम करने या बस नियमों का पालन करने के लिए प्रेरित करना चाहते हैं। लोगों को प्रेरित करने की क्षमता, अपने आप में, कठिन नहीं है। यह आमतौर पर किसी बाहरी कारक से बंधा होता है। अस्थायी प्रोत्साहन या दंड की धमकी अक्सर हमारे द्वारा चाहा जाने वाले व्यवहार को समाप्त कर देती है। उदाहरण के लिए, जनरल मोटर्स ने सफलतापूर्वक अपने उत्पादों को खरीदने के लिए लोगों को प्रेरित किया कि वे दुनिया के किसी भी अन्य वाहन निर्माता की तुलना में सत्तर से अधिक वर्षों के लिए अधिक कारों की बिक्री करें। हालांकि वे अपने उद्योग में नेता थे, लेकिन उन्होंने नेतृत्व नहीं किया।

इसके विपरीत, महान नेता लोगों को कार्य करने के लिए प्रेरित करने में सक्षम हैं। जो लोग प्रेरित करने में सक्षम होते हैं, वे लोगों को ऐसे उद्देश्य या अपनेपन का एहसास दिलाते हैं जो किसी भी बाहरी प्रोत्साहन या लाभ प्राप्त करने के लिए बहुत कम होता है। जो लोग वास्तव में नेतृत्व करते हैं वे निम्नलिखित लोगों को बनाने में सक्षम होते हैं जो इसलिए कार्य नहीं करते हैं क्योंकि वे बह गए थे, बल्कि इसलिए क्योंकि वे प्रेरित थे। जो प्रेरित हैं, उनके लिए कार्य करने की प्रेरणा व्यक्तिगत रूप से गहरी है। उन्हें प्रोत्साहन द्वारा बहाने की संभावना कम है। जो लोग प्रेरित होते हैं वे एक प्रीमियम का भुगतान करने या असुविधा को सहन करने के लिए तैयार होते हैं, यहां तक कि व्यक्तिगत पीड़ा भी। जो लोग प्रेरित करने में सक्षम हैं, वे निम्नलिखित लोगों का निर्माण करेंगे - समर्थक, मतदाता, ग्राहक, कार्यकर्ता - जो



## क्यों स्टार के साथ

पूरे के भले के लिए काम करो क्योंकि उन्हें करना है, लेकिन क्योंकि वे चाहते हैं।

हालांकि अपेक्षाकृत कम संख्या में, संगठनों और नेताओं के साथ हमें प्रेरित करने की प्राकृतिक क्षमता सभी आकार और आकारों में आती है। वे सार्वजनिक और निजी दोनों क्षेत्रों में पाए जा सकते हैं। वे सभी प्रकार के उद्योगों में हैं - उपभोक्ताओं को या अन्य बस-नेसेस को बेच रहे हैं। चाहे वे जहां भी मौजूद हों, उन सभी के पास

अपने उद्योगों में फैलाव की मात्रा अधिक होती है। उनके पास सबसे वफादार ग्राहक और सबसे वफादार कर्मचारी हैं। वे अपने उद्योग में दूसरों की तुलना में अधिक लाभदायक होते हैं। वे अधिक अभिनव हैं, और सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि वे इन सभी चीजों को लंबे समय तक बनाए रखने में सक्षम हैं। उनमें से कई उद्योग बदलते हैं। उनमें से कुछ भी दुनिया को बदलते हैं।

राइट बंधु, Apple और डॉ किंग केवल तीन परीक्षा हैं- pies। हार्ले-डेविडसन, डिज्नी और साउथवेस्ट एयरलाइंस तीन और हैं। जॉन एफ कैनेडी और रोनाल्ड रीगन भी प्रेरणा देने में सक्षम थे। कोई फर्क नहीं पड़ता कि वे कहाँ से हैं, वे सभी आम में कुछ है। आकार या उद्योग की परवाह किए बिना सभी प्रेरक नेता और कंपनियां, समान रूप से सोचती हैं, कार्य करती हैं और संवाद करती हैं।

और यह बाकी सभी के विपरीत है।

क्या होगा अगर हम सभी प्रेरित करने वालों की तरह सोचना, कार्य करना और संवाद करना सीख सकते हैं? मैं एक ऐसी दुनिया की कल्पना करता हूं, जिसमें प्रेरणा देने की क्षमता सिर्फ कुछ चुनिंदा लोगों द्वारा ही नहीं, बल्कि बहुसंख्यकों द्वारा भी की जाती है। अध्ययन से पता चलता है कि 80 प्रतिशत से अधिक अमेरिकियों के पास अपना सपना नौकरी नहीं है। अगर अधिक जानता है कि प्रेरणा देने वाले संगठनों का निर्माण कैसे किया जाता है, तो हम एक ऐसी दुनिया में रह सकते हैं, जिसमें वह आँकड़ा उलटा था - एक ऐसी दुनिया जिसमें 80 प्रतिशत से अधिक लोग अपनी नौकरी से प्यार करते थे। जो लोग काम पर जाना पसंद करते हैं वे अधिक उत्पादक और अधिक रचनात्मक होते हैं। वे खुश होकर घर जाते हैं और खुशहाल परिवार रखते हैं। वे अपने सहयोगियों और ग्राहकों और ग्राहकों के साथ बेहतर व्यवहार करते हैं। प्रेरित कर्मचारी मजबूत कंपनियों और मजबूत अर्थव्यवस्थाओं के लिए बनाते हैं। इसीलिए मैंने यह किताब लिखी। मैं दूसरों को उन चीजों को करने के लिए प्रेरित करने की उम्मीद करता हूं जो उन्हें प्रेरित करती हैं ताकि

## 7

## क्यों के साथ स्टार्ट

हम एक साथ कंपनियों, अर्थव्यवस्था और एक ऐसी दुनिया का निर्माण कर सकते हैं जिसमें विश्वास और निष्ठा एक आदर्श है और अपवाद नहीं। यह पुस्तक आपको यह बताने के लिए डिज़ाइन नहीं की गई है कि क्या करना है या कैसे करना है। इसका लक्ष्य आपको कार्रवाई का एक कोर्स देना नहीं है। इसका लक्ष्य आपको कार्रवाई का *कारण* प्रदान करना है।

उन लोगों के लिए जो नए विचारों के लिए खुले दिमाग वाले हैं, जो लंबे समय तक चलने वाली सफलता बनाना चाहते हैं और जो मानते हैं कि आपकी सफलता दूसरों की सहायता को पुनः प्राप्त करती है, मैं आपको चुनौती देता हूं। अब से, क्यों के साथ शुरू करो।

# भाग I

## क्यों नहीं के साथ एक दुनिया है

# 1

# पता है कि आप जानते हैं

**ठंडी जनवरी के दिन, एक तैंतीस वर्षीय व्यक्ति ने अपने देश के मुख्य कार्यकारी के रूप में शपथ ली। उनके पक्ष में उनके पूर्ववर्ती खड़े थे, जो एक प्रसिद्ध जनरल थे, जिन्होंने पंद्रह साल पहले एक युद्ध में अपने राष्ट्र के सशस्त्र बलों की कमान संभाली थी, जिसके परिणामस्वरूप जर्मनी की हार हुई थी। युवा नेता को रोमन कैथोलिक विश्वास में उठाया गया था। उन्होंने अगले पांच घंटे अपने सम्मान में परेड देखने में बिताए और सुबह तीन बजे तक जश्न मनाते रहे।**

आप जानते हैं कि मैं किसका वर्णन कर रहा हूं, है ना?

यह 30 जनवरी, 1933 है, और मैं एडॉल्फ हिटलर का वर्णन कर रहा हूं और नहीं, जैसा कि ज्यादातर लोग मानेंगे, जॉन एफ कैनेडी।

बात यह है, हम धारणाएँ बनाते हैं। हम कभी-कभी अधूरी या गलत जानकारी के आधार पर अपने आसपास की दुनिया के बारे में धारणा बनाते हैं। इस मामले में, मेरे द्वारा दी गई जानकारी अधूरी थी। आप में से कई लोग आश्वस्त थे कि मैं जॉन एफ कैनेडी का वर्णन कर रहा था जब तक कि मैंने एक मामूली सा विवरण नहीं जोड़ा: तारीख।

यह महत्वपूर्ण है क्योंकि हमारा व्यवहार हमारे योगों या हमारे कथित सत्य से प्रभावित होता है। हम जो *सोचते हैं* उसके आधार पर निर्णय लेते हैं। यह बहुत पहले नहीं था



## क्यों के साथ स्टार्ट

लोगों का मानना था कि दुनिया सपाट थी। इस कथित सत्य ने व्यवहार को प्रभावित किया। इस अवधि के दौरान, बहुत कम खोजबीन की गई थी। Peo- ple को डर था कि अगर उन्होंने बहुत दूर की यात्रा की तो वे पृथ्वी के किनारे से गिर सकते हैं। इसलिए अधिकांश भाग वे डालते रहे। यह तब तक नहीं था जब तक कि मामूली विस्तार से पता नहीं चला - दुनिया गोल है - कि व्यवहार बड़े पैमाने पर बदल गया। इस खोज के बाद, समाजों ने ग्रह का पता लगाना शुरू कर दिया। व्यापार मार्गों की स्थापना की गई; मसालों का कारोबार होता था। गणित जैसे नए विचारों को उन समाजों के बीच साझा किया गया था जो सभी प्रकार के नवाचारों और प्रगति को प्राप्त करते थे। एक साधारण झूठी धारणा के सुधार ने मानव जाति को आगे बढ़ाया।

अब विचार करें कि संगठन कैसे बनते हैं और निर्णय कैसे किए जाते हैं। क्या हम वास्तव में जानते हैं कि कुछ संगठन सफल क्यों होते हैं और दूसरे क्यों नहीं करते हैं, या क्या हम सिर्फ मान लेते हैं? कोई फर्क नहीं पड़ता कि आपकी सफलता की परिभाषा - एक लक्ष्य स्टॉक मूल्य को मारना , एक निश्चित राशि बनाना, राजस्व या लाभ के लक्ष्य को पूरा करना, एक बड़ा प्रचार प्राप्त करना, अपनी खुद की कंपनी शुरू करना, गरीबों को खिलाना, सार्वजनिक कार्यालय जीतना - हम कैसे प्राप्त करते हैं हमारे लक्ष्य बहुत समान हैं। हम में से कुछ इसे सिर्फ विंग करते हैं, लेकिन हम में से अधिकांश कम से कम कुछ डेटा इकट्ठा करने की कोशिश करते हैं ताकि हम शिक्षित निर्णय ले सकें। कभी-कभी यह एकत्रित करने की प्रक्रिया औपचारिक होती है - जैसे कि सर्वेक्षण या बाजार अनुसंधान। और कभी-कभी यह अनौपचारिक होता है, जैसे हमारे दोस्तों और सहकर्मियों से सलाह लेने के लिए या कुछ परिप्रेक्ष्य प्रदान करने के लिए अपने स्वयं के व्यक्तिगत अनुभव पर वापस देखना। प्रक्रिया या लक्ष्यों के बावजूद, हम सभी शिक्षित निर्णय लेना चाहते हैं। इससे भी महत्वपूर्ण बात, हम सभी *सही* निर्णय लेना चाहते हैं।

जैसा कि हम सभी जानते हैं, हालांकि, सभी निर्णय सही नहीं होते हैं, चाहे हम कितना भी डेटा एकत्र करें। कभी-कभी उन गलत निर्णयों का प्रभाव मामूली होता है, और कभी-कभी यह विनाशकारी हो सकता है। परिणाम

जो भी हो, हम दुनिया की एक धारणा के आधार पर निर्णय लेते हैं जो वास्तव में पूरी तरह से accu- दर नहीं हो सकता है। बस इतनी सी बात निश्चित थी कि मैं जॉन एफ का वर्णन कर रहा था।

## 12

## पता है कि आप जानते हैं

इस खंड की शुरुआत में कैनेडी। आप निश्चित थे कि आप सही थे। आपके पास इस पर शर्त राशि भी हो सकती है - एक धारणा के आधार पर एक व्यवहार। निश्चित रूप से, जब तक कि मैंने तारीख के उस छोटे से विवरण की पेशकश नहीं की।

न केवल गलत निर्णय पर गलत निर्णय लिए जाते हैं। कुछ-बार जब चीजें सही हो जाती हैं, तो हमें लगता है कि हम जानते हैं कि क्यों, लेकिन क्या हम फिर से सहयोगी हैं? नतीजा यह हुआ कि जिस तरह से आप चाहते थे इसका मतलब यह नहीं है कि आप इसे बार-बार दोहरा सकते हैं। मेरा एक दोस्त है जो अपने खुद के कुछ पैसे का निवेश करता है। जब भी वह अच्छा करता है, यह उसके दिमाग और सही शेयरों को लेने की क्षमता के कारण होता है, कम से कम उसके अनुसार। लेकिन जब वह पैसे खो देता है, तो वह हमेशा बाजार को दोष देता है। मेरे पास तर्क की किसी भी रेखा के साथ कोई समस्या नहीं है, लेकिन या तो उसकी सफलता और विफलता उसके अपने विवेक और अंधापन पर टिका है या वे अच्छे और बुरे भाग्य पर टिका है। लेकिन यह दोनों नहीं हो सकता।

तो हम यह कैसे सुनिश्चित कर सकते हैं कि हमारे सभी निर्णय उन कारणों के लिए सर्वोत्तम परिणाम देंगे जो पूरी तरह से हमारे नियंत्रण में हैं? तर्क यह बताता है कि अधिक जानकारी और डेटा कुंजी है। और ठीक यही हम करते हैं। हम किताबें पढ़ते हैं, सम्मेलनों में भाग लेते हैं, पॉडकास्ट सुनते हैं और दोस्तों और सहकर्मियों से पूछते हैं - और अधिक जानने के उद्देश्य से हम यह पता लगा सकते हैं कि क्या करना है या कैसे कार्य करना है। समस्या यह है, हम उन सभी स्थितियों में हैं जिनमें हमारे पास सभी डेटा हैं और बहुत सारी अच्छी सलाह प्राप्त करते हैं, लेकिन चीजें अभी भी बहुत सही नहीं हैं। या हो सकता है कि प्रभाव केवल थोड़े समय के लिए रहा हो, या कुछ ऐसा हुआ हो जिसे हम समझ नहीं पाए। आप सभी के लिए एक त्वरित टिप्पणी जिसने अनुभाग की शुरुआत में एडोल्फ हिटलर का सही अनुमान लगाया: मैंने जो विवरण दिया वह हिटलर और जॉन एफ कैनेडी दोनों के लिए समान हैं, यह या तो हो सकता था। आपको सावधान रहना होगा कि आप क्या सोचते हैं। जब आप ध्वनि अनुसंधान पर आधारित होते हैं तब भी आप हमें भटका सकते हैं।

सहज रूप से हम इसे समझते हैं। हम समझते हैं कि डेटा और अच्छी सलाह के पहाड़ों के साथ भी, अगर चीजें उम्मीद के मुताबिक नहीं होती हैं, तो यह शायद इसलिए है क्योंकि हम एक चूक गए, कभी-कभी छोटी लेकिन महत्वपूर्ण डे-टेल। इन मामलों में, हम अपने सभी स्रोतों पर वापस जाते हैं, शायद तलाश करते हैं

## 13

## क्यों के साथ स्टार्ट

कुछ नए, और यह पता लगाने की कोशिश करें कि क्या करना है, और पूरी प्रक्रिया फिर से शुरू होती है। अधिक डेटा, हालांकि, हमेशा मदद नहीं करता है, पूरी तरह से अगर एक त्रुटिपूर्ण धारणा पहली जगह में पूरी प्रक्रिया को गति में सेट करती है। ऐसे अन्य कारक भी हैं जिन पर विचार किया जाना चाहिए, हमारे टॉर्चर हमारे तर्कसंगत, विश्लेषणात्मक, सूचना-भूखे दिमाग के बाहर मौजूद हैं।

ऐसे समय होते हैं जब हमारे पास कोई डेटा नहीं था या हमने सलाह या जानकारी को हाथ में लेने के लिए चुना था और बस हमारी आंत के साथ चला गया था और चीजें ठीक काम कर रही थीं, कभी-कभी उम्मीद से भी बेहतर। आंत और तर्कसंगत निर्णय लेने के बीच यह नृत्य बहुत कुछ शामिल करता है कि हम कैसे व्यापार करते हैं और यहां तक कि अपना जीवन भी जीते हैं। हम हर दिशा में सभी विकल्पों को स्लाइस और डाइस करना जारी रख सकते हैं, लेकिन सभी अच्छी सलाह और सभी सम्मोहक सबूतों के अंत में, हमारे पास छोड़ दिया जाता है जहां हमने शुरू किया था: कार्रवाई के एक कोर्स की व्याख्या या निर्णय कैसे करें जो वांछित है प्रभाव जो दोहराने योग्य है। हमारे पास 20/20 दूरदर्शिता कैसे हो सकती है?

अमेरिकी कार अधिकारियों के एक समूह की एक अद्भुत कहानी है जो एक जापानी असेंबली लाइन देखने के लिए जापान गए थे। रेखा के अंत में, दरवाजे टिका पर रखे गए थे, अमेरिका में भी। लेकिन कुछ गायब था। संयुक्त राज्य में, एक लाइन कार्यकर्ता एक रबर मैलेट ले जाएगा और यह सुनिश्चित करने के लिए दरवाजे के किनारों को टैप करेगा कि यह पूरी तरह से फिट हो। जापान में, वह नौकरी मौजूद नहीं थी। भ्रमित, अमेरिकी ऑटो अधिकारियों ने पूछा कि किस बिंदु पर उन्होंने सुनिश्चित किया कि दरवाजा पूरी तरह से फिट हो। उनके जापानी गाइड ने उनकी ओर देखा और मुस्कराते हुए मुस्कुराए। "हम यह सुनिश्चित करते हैं कि जब हम इसे डिज़ाइन करते हैं तो यह फिट बैठता है।" जापानी ऑटो संयंत्र में, उन्होंने समस्या की जांच नहीं की और सबसे अच्छे समाधान का पता लगाने के लिए डेटा जमा किया - उन्होंने शुरुआत से ही जो परिणाम चाहते थे, उन्हें इंजीनियर किया। यदि वे अपना वांछित परिणाम प्राप्त नहीं करते हैं, तो वे समझते हैं कि यह प्रक्रिया के प्रारंभ में किए गए निर्णय के कारण था।

दिन के अंत में, अमेरिकी निर्मित और जापानी निर्मित कारों पर दरवाजे फिट दिखाई दिए, जब प्रत्येक ने इस तरह से लुढ़का।

sembly लाइन। जापानियों को छोड़कर किसी को दरवाजों पर हथौड़ा मारने की जरूरत नहीं थी, न ही उन्हें कोई माल्लेट खरीदने की जरूरत थी। अधिक स्पष्ट रूप से, जापानी दरवाजे लंबे समय तक चलने की संभावना रखते हैं और शायद एक दुर्घटना में अधिक संरचनात्मक रूप से ध्वनि हो। यह सब किसी अन्य कारण से नहीं कि उन्होंने शुरू से ही टुकड़ों को ठीक किया।

अमेरिकी ऑटोमेकरों ने अपने रबर मैलेट्स के साथ जो किया वह एक रूपक है कि कितने लोग और संगठन नेतृत्व करते हैं। जब एक परिणाम के साथ सामना करना पड़ता है जो योजना के अनुसार नहीं होता है, तो वांछित आउट-आओ प्राप्त होने तक पूरी तरह से प्रभावी अल्पकालिक रणनीति की एक श्रृंखला का उपयोग किया जाता है। लेकिन कैसे संरचनात्मक ध्वनि उन समाधान हैं? इतने सारे संगठन मूर्त लक्ष्यों की दुनिया में काम करते हैं और उन्हें हासिल करने के लिए मलेट्स। जो लोग अधिक प्राप्त करते हैं, वे जो कम लोगों और कम संसाधनों से अधिक प्राप्त करते हैं, जो कि अधिक मात्रा में प्रभाव के साथ होते हैं, हालांकि, उत्पादों और कॉम-पॉज़ का निर्माण करते हैं और यहां तक कि लोगों को भर्ती करते हैं जो सभी मूल इरादे के आधार पर फिट होते हैं। भले ही परिणाम एक ही दिख सकता है, महान लीड- र्स उन चीजों में मूल्य समझते हैं जो हम नहीं देख सकते हैं।

प्रत्येक निर्देश जो हम देते हैं, हर क्रिया जो हम निर्धारित करते हैं, हर परिणाम जिसकी हम इच्छा करते हैं, उसी चीज से शुरू होता है: एक निर्णय। ऐसे लोग हैं जो वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए फिट होने के लिए दरवाजे में हेरफेर करने का निर्णय लेते हैं और ऐसे लोग हैं जो कहीं से बहुत अलग शुरुआत करते हैं। हालांकि दोनों ही कार्रवाई के पाठ्यक्रम में समान अवधि के परिणाम मिल सकते हैं, यह वही है जो हम नहीं देख सकते हैं कि दीर्घकालिक सफलता को केवल एक के लिए अधिक पूर्वानुमान है। वह जो समझ में आया कि दरवाजों को डिजाइन द्वारा फिट करने की आवश्यकता है और डिफ़ॉल्ट रूप से नहीं।

# 2

# गाजर और STICKS

## प्रेरणा बनाम प्रेरणा

बाजार पर आज बमुश्किल एक उत्पाद या सेवा है कि क्यूस-टमर्स उसी कीमत के बारे में, समान गुणवत्ता के बारे में, समान स्तर की सेवा के बारे में और समान सुविधाओं के बारे में किसी और से नहीं खरीद सकते हैं। यदि आपके पास वास्तव में एक पहला प्रस्तावक का लाभ है, तो यह शायद कुछ ही महीनों में खो जाता है। यदि आप वास्तव में कुछ उपन्यास पेश करते हैं, तो कोई और जल्द ही कुछ इसी तरह का होगा और शायद इससे भी बेहतर होगा।

लेकिन अगर आप अधिकांश व्यवसायों से पूछते हैं कि उनके ग्राहक उनके ग्राहक क्यों हैं, तो अधिकांश आपको यह बताएंगे कि यह बेहतर गुणवत्ता, फी-ट्यूर, कीमत या सेवा के कारण है। दूसरे शब्दों में, अधिकांश कंपनियों का कोई सुराग नहीं है कि उनके ग्राहक उनके ग्राहक क्यों हैं। यह एक आकर्षक अहसास है। अगर कंपनियों को पता नहीं है कि उनके ग्राहक उनके ग्राहक क्यों हैं, तो यह अच्छा है कि वे नहीं जानते कि उनके कर्मचारी या तो उनके कर्मचारी क्यों हैं।

यदि अधिकांश कंपनियां वास्तव में नहीं जानती हैं कि उनके ग्राहक उनके ग्राहक क्यों हैं या उनके कर्मचारी उनके कर्मचारी क्यों हैं, तो



## क्यों के साथ स्टार्ट

वे कैसे जानते हैं कि कैसे अधिक कर्मचारियों को आकर्षित करें और उन लोगों के बीच वफादारी को प्रोत्साहित करें जो उनके पास पहले से हैं? वास्तविकता यह है कि अधिकांश बस-नेस आज अपने व्यवसाय को चलाने के बारे में अधूरे या बदतर, पूरी तरह से गलत धारणाओं के एक सेट के आधार पर निर्णय ले रहे हैं।

मानव व्यवहार को प्रभावित करने के केवल दो तरीके हैं: आप इसे हेरफेर कर सकते हैं या आप इसे प्रेरित कर सकते हैं। जब मैं हेरफेर का उल्लेख करता हूं, तो यह जरूरी नहीं कि पीजोरेटिव है; यह एक बहुत ही आम और काफी हद तक रणनीति है। वास्तव में, हम में से बहुत से लोग इसे तब से कर रहे हैं जब हम छोटे थे। "मैं तुम्हारा सबसे अच्छा दोस्त बनूंगा" एक पीर से वे चाहते हैं कि कुछ प्राप्त करने के लिए बच्चों की पीढ़ियों द्वारा नियोजित अत्यधिक प्रभावी बातचीत रणनीति है। और किसी भी बच्चे के रूप में, जिसने कभी कैंडी को एक नए सबसे अच्छे दोस्त की उम्मीद में सौंप दिया है, आपको बताएगा, यह काम करता है।

व्यापार से राजनीति तक, जोड़तोड़ बिक्री और विपणन के सभी रूपों में बड़े पैमाने पर चलते हैं। विशिष्ट जोड़तोड़ में शामिल हैं: कीमत गिराना; प्रचार चल रहा है; भय, सहकर्मी दबाव या आकांक्षा संबंधी संदेशों का उपयोग करना; और व्यवहार को प्रभावित करने के लिए नवाचार का वादा - यह एक खरीद, एक वोट या समर्थन हो। जब कंपनियों या संगठनों को इस बात का स्पष्ट बोध नहीं होता है कि उनके ग्राहक उनके ग्राहक क्यों हैं, तो वे जो चाहते हैं उसे प्राप्त करने के लिए जोड़तोड़ की संख्या पर भरोसा करते हैं। और अच्छे कारण के लिए। मा-निपल्स काम करते हैं।

## कीमत

कई कंपनियां मूल्य खेल खेलने के लिए अनिच्छुक हैं, लेकिन वे ऐसा करते हैं क्योंकि उन्हें पता है कि यह प्रभावी है। इतना प्रभावी, वास्तव में, कि प्रलोभन कभी-कभी भारी हो सकता है। कुछ प्रोफेशनल सर्विसेज फर्म हैं, जिन्हें कारोबार के एक बड़े हिस्से को जमीन पर उतारने के मौके का सामना करना पड़ता है, उन्होंने इस सौदे को करने के

लिए अपनी कीमत नहीं गिराई है। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि उन्होंने इसे अपने या अपने ग्राहकों के लिए तर्कसंगत कैसे बनाया, कीमत एक अत्यधिक प्रभावी हेरफेर है। अपनी कीमतें कम करें और लोग आपसे खरीदारी करेंगे। हम इसे देखते हैं

## 18

## गाजर और STICKS

खुदरा सीजन का अंत जब उत्पादों को "स्थानांतरित करने की कीमत" होती है। कीमत को काफी कम करें और अगले सीज़न के उत्पादों के लिए कमरे बनाने के लिए अलमारियां बहुत जल्दी साफ हो जाएंगी।

हालांकि, कीमत का खेल खेलना काफी लागत में आ सकता है और कंपनी के लिए एक महत्वपूर्ण दुविधा पैदा कर सकता है। विक्रेता के लिए, मूल्य के आधार पर बेचना हेरोइन की तरह है। अल्पकालिक लाभ शानदार है, लेकिन अधिक आप यह कर, यह कठिन आदत किक करने हो जाता है। एक बार जब खरीदारों को किसी उत्पाद या सेवा के लिए कम-से-औसत मूल्य का भुगतान करने की आदत होती है , तो उन्हें अधिक भुगतान करना मुश्किल होता है। और विक्रेता, प्रतिस्पर्धा के क्रम में कीमतों को कम और कम करने के लिए भारी दबाव का सामना कर रहे हैं, अपने मार्जिन को स्लिमर और स्लिमर पाते हैं। यह केवल क्षतिपूर्ति करने के लिए अधिक बिक्री करने की आवश्यकता है। और ऐसा करने का सबसे तेज़ तरीका फिर से कीमत है। और इसलिए मूल्य की लत के नीचे की ओर सर्पिल सेट होता है। नशीली दवाओं की दुनिया में, इन नशेड़ियों को नशेड़ी कहा जाता है। व्यापार की दुनिया में, हम उन्हें वस्तु कहते हैं। बीमा। होम कंप्यूटर। मोबाइल फोन सेवा। पैक किए गए सामानों की संख्या। मूल्य खेल द्वारा बनाई गई वस्तुओं की सूची पर और पर चला जाता है। लगभग हर परिस्थिति में, जिन कंपनियों को अपने उत्पादों का इलाज करने के लिए मजबूर किया जाता है, वे इसे खुद पर लाती हैं। मैं बहस नहीं कर सकता कि कीमत गिराना ड्राइविंग व्यवसाय का पूरी तरह से वैध तरीका नहीं है; चुनौती लाभदायक रह रही है।

वाल-मार्ट नियम का अपवाद प्रतीत होता है। उन्होंने मूल्य खेल खेलते हुए एक अभूतपूर्व सफल व्यवसाय बनाया है। लेकिन यह उच्च लागत पर भी आया था। स्केल ने वालमार्ट को एक मूल्य रणनीति की अंतर्निहित कमजोरियों से बचने में मदद की , लेकिन कंपनी के जुनून के साथ-साथ अन्य सभी के ऊपर कीमत ने इसे घोटाले से निकाल दिया और इसकी प्रतिष्ठा को चोट पहुंचाई। और कंपनी के प्रत्येक घोटालों को लागत को कम रखने के प्रयासों से पैदा हुआ था ताकि यह इतनी कम कीमतों की पेशकश कर सके।

कीमत हमेशा कुछ खर्च होती है। सवाल यह है कि आप जो पैसा बनाते हैं, उसके लिए आप कितना भुगतान करने को तैयार हैं?

## 19

## क्यों के साथ स्टार्ट

## प्रचार

जनरल मोटर्स का एक साहसिक लक्ष्य था। बाजार हिस्सेदारी में अमेरिकी मोटर वाहन उद्योग का नेतृत्व करने के लिए। 1950 के दशक में संयुक्त राज्य अमेरिका में कार निर्माता के चार विकल्प थे: जीएम, फोर्ड, क्रिसलर और एएमसी। इससे पहले कि विदेशी वाहन निर्माता क्षेत्र में प्रवेश करते, जीएम हावी हो गए। नई प्रतियोगिता, जैसा कि एक उम्मीद करेगा, ने उस लक्ष्य को बनाए रखने के लिए कठिन बना दिया। पचास वर्षों में ऑटो उद्योग में कितना बदलाव आया है, यह समझाने के लिए मुझे कोई डेटा देने की आवश्यकता नहीं है। लेकिन जनरल मोटर्स ने पिछली शताब्दी के अधिकांश समय से उपवास रखा और अपने बेशकीमती प्रभुत्व को बनाए रखा।

1990 के बाद से, हालांकि, अमेरिकी बाजार में टोयोटा की हिस्सेदारी दोगुनी से अधिक हो गई है। 2007 तक, टोयोटा का शेयर केवल 7.8 प्रतिशत से 16.3 प्रतिशत तक चढ़ गया था। इसी अवधि के दौरान, जीएम ने 1990 में अपने अमेरिकी बाजार की हिस्सेदारी को नाटकीय रूप से 1990 में 35 प्रतिशत से घटाकर 2007 में 23.8 प्रतिशत कर दिया। 2008 की शुरुआत में, यह अकल्पनीय हुआ: अमेरिकी उपभोक्ताओं ने अमेरिका में बने लोगों की तुलना में अधिक विदेशी निर्मित ऑटोमोबाइल खरीदे ।

1990 के दशक के बाद से, जापान, जीएम और अन्य अमेरिकी ऑटोमेकर्स से प्रतिस्पर्धा के इस हमले का सामना करने के लिए प्रोत्साहन दिया गया है ताकि उन्हें अपने घटते हिस्से पर मदद करने के लिए प्रोत्साहन मिल सके। विज्ञापन के साथ प्रचारित, जीएम ने एक के लिए, अपनी कारों और ट्रकों को खरीदने वाले ग्राहकों को $ 500 और $ 7,000 के बीच नकद वापस प्रोत्साहन की पेशकश की है। लंबे समय तक पदोन्नति ने शानदार ढंग से काम किया। जीएम की बिक्री फिर से बढ़ रही थी।

लेकिन दीर्घकालिक में प्रोत्साहन ने केवल जीएम के लाभ मार्जिन को नाटकीय रूप से नष्ट करने और उन्हें एक गहरे छेद में डालने में मदद की। 2007 में, जीएम ने प्रोत्साहन के कारण बड़े हिस्से में, प्रति वाहन $ 729 खो दिया। यह महसूस करते हुए कि मॉडल अस्थिर था, जीएम ने घोषणा की कि वह अपने द्वारा दी जाने वाली कैश-बैक प्रोत्साहन की राशि को कम कर देगा , और उस कमी के साथ, बिक्री घट गई। न कैश, न ग्राहक। ऑटो-उद्योगों ने ग्राहकों से प्रभावी रूप से कैश-बैक नशेड़ियों का निर्माण किया था, जिससे एक उम्मीद पैदा हुई कि पूरी कीमत जैसी कोई चीज नहीं है।

## गाजर और STICKS

चाहे वह "टू फ़ॉर वन" हो या "फ़्री टॉय फ़ॉर इन", प्रमोशन ऐसे आम जोड़-तोड़ हैं कि हम अक्सर भूल जाते हैं कि हमें पहले स्थान पर जोड़-तोड़ किया जा रहा है। अगली बार जब आप एक डिजिटल कैमरे के लिए बाजार में हों, उदाहरण के लिए, इस बात पर ध्यान दें कि आप अपना निर्णय कैसे लेते हैं। आपको आसानी से कल्पना के साथ दो या तीन कैमरे मिलेंगे- यदि आपको जरूरत है-आकार, मेगापिक्सेल की संख्या, तुलनीय मूल्य, अच्छा ब्रांड नाम। लेकिन शायद किसी के पास प्रमोशन है - मुफ्त में ले जाने का केस या मुफ्त मेमोरी कार्ड। सुविधाओं और लाभों की सापेक्ष समता को देखते हुए, कुछ अतिरिक्त कभी-कभी सभी को पैमाने पर टिप करने के लिए लेता है। में व्यापार से व्यापार दुनिया, प्रो- गतियों "मूल्य वर्धित।" कहा जाता है लेकिन सिद्धांत समान हैं- जोखिम को कम करने के लिए मुफ्त में कुछ देना ताकि कोई आपके साथ व्यापार करे। और कीमत की तरह, प्रचार काम करते हैं।

पदोन्नति की जोड़ तोड़ प्रकृति खुदरा क्षेत्र में इतनी अच्छी तरह से स्थापित है कि उद्योग ने एक सिद्धांत का भी नाम दिया है। वे इसे टूटना कहते हैं। टूटना उन ग्राहकों के प्रतिशत को मापता है जो एक पदोन्नति का लाभ लेने में विफल रहते हैं और एक उत्पाद के बदले पूरी कीमत चुकाते हैं। यह आम तौर पर तब होता है जब खरीदार अपनी छूट का दावा करने के लिए आवश्यक कदमों को करने से परेशान नहीं होते हैं, एक प्रक्रिया जो शुद्ध रूप से जटिल या असुविधाजनक रखी जाती है ताकि गलतियों की संभावना बढ़ जाए या उस टूटने की संख्या को बनाए रखने में असमर्थता हो।

रिबेट्स को आमतौर पर रसीद की एक प्रति भेजने के लिए ग्राहक की आवश्यकता होती है, पैकेजिंग से एक बार कोड काटते हैं और उत्पाद के बारे में विवरण के साथ एक छूट फॉर्म भरते हैं और इसे कैसे खरीदा जाता है। बॉक्स के गलत हिस्से में भेजना या एप्लिकेशन पर एक विवरण छोड़ना हफ्तों, महीनों या पूरी तरह से शून्य के लिए छूट में देरी कर सकता है। छूट उद्योग का एक नाम ग्राहकों की संख्या के लिए भी है, जो केवल छूट के लिए आवेदन करने की जहमत नहीं उठाते हैं, या जो उन्हें प्राप्त होने वाली छूट की नकद राशि कभी नहीं लेते हैं। इसे स्लिपेज कहते हैं।

व्यवसायों के लिए, छूट और अन्य मा-निपल्जों के अल्पकालिक लाभ स्पष्ट हैं: एक छूट ग्राहकों को एक उत्पाद के लिए पूरी कीमत देने का लालच देता है जिसे उन्होंने केवल इसलिए खरीद लिया होगा



## क्यों के साथ स्टार्ट

आंशिक वापसी की संभावना। लेकिन उन रिवाजों में से लगभग 40 प्रतिशत को कभी भी कम कीमत नहीं मिली, जैसा कि वे सोचते थे कि वे भुगतान कर रहे थे। इसे अव्यवस्थित पर कर कहें, लेकिन खुदरा विक्रेता इस पर भरोसा करते हैं।

नियामकों ने छूट उद्योग की अपनी जांच को आगे बढ़ाया है, लेकिन केवल सीमित सफलता के साथ। छूट की प्रक्रिया कम्बर-कुछ रह गई है और इसका मतलब है कि विक्रेता के लिए मुफ्त पैसे। अपने सबसे अच्छे रूप में हेरफेर। लेकिन किस कीमत पर?

## डर

अगर किसी को अपनी जेब में केले के साथ एक बैंक रखना था, तो उस पर सशस्त्र डकैती का आरोप लगाया जाएगा। स्पष्ट रूप से, कोई भी पीड़ित गोली मारे जाने के किसी भी खतरे में नहीं था, लेकिन यह विश्वास है कि डाकू के पास एक असली बंदूक है जिसे कानून द्वारा माना जाता है। और अच्छे कारण के लिए। यह अच्छी तरह से जानते हुए कि भय उन्हें अपनी मांगों के अनुपालन के लिए प्रेरित करेगा, डाकू ने अपने पीड़ितों को डराने के लिए कदम उठाए। डर, वास्तविक या कथित, यकीनन बहुत से सबसे शक्तिशाली हेरफेर है।

"कोई भी आईबीएम को काम पर रखने के लिए निकाल दिया गया है," पुरानी कहावत है, डर के डर से पूरी तरह से व्यवहार व्यवहार। एक खरीद विभाग में एक कर्मचारी, जो एक कंपनी के लिए सबसे अच्छा आपूर्तिकर्ता खोजने का काम करता है, एक बेहतर उत्पाद को बेहतर कीमत पर केवल इसलिए बदल देता है क्योंकि यह एक छोटी कंपनी या कम-ज्ञात ब्रांड से है। डर, वास्तविक या कथित, कि उसकी नौकरी लाइन पर होगी अगर कुछ गलत हो गया तो वह उसे अपनी नौकरी के व्यक्त उद्देश्य को अनदेखा करने के लिए पर्याप्त था, यहां तक कि ऐसा कुछ भी करें जो कंपनी के सर्वोत्तम हित में नहीं था।

जब डर नियोजित होता है, तो तथ्य आकस्मिक होते हैं। जीवित रहने के लिए हमारी जैविक ड्राइव में गहराई से बैठे, कि भावनाओं को तथ्यों और आंकड़ों के साथ जल्दी से मिटाया नहीं जा सकता है। आतंकवाद इसी तरह काम करता है। यह सांख्यिकीय संभावना नहीं है कि एक आतंकवादी द्वारा चोट पहुंचाई जा सकती है, लेकिन यह डर है कि यह हो सकता है कि आबादी को अपंग कर दे।

एक शक्तिशाली मैनिपुलेटर, डर का उपयोग अक्सर कम से कम नेफरी- ous प्रेरणाओं के साथ किया जाता है। हम अपने बच्चों को पालने के लिए डर का इस्तेमाल करते हैं। हम भय का उपयोग मो-

आचार संहिता का पालन करने के लिए लोगों को प्रेरित करें। डर का उपयोग नियमित रूप से सार्वजनिक सेवा विज्ञापनों में किया जाता है, बाल सुरक्षा या एड्स जागरूकता को बढ़ावा देने के लिए, या सीट बेल्ट पहनने की आवश्यकता के लिए कहा जाता है। 1980 के दशक में जो कोई भी टेलीविजन देख रहा था, उसे एंटिड्रग विज्ञापन की भारी खुराक मिली, जिसमें किशोरों के बीच नशीली दवाओं के दुरुपयोग से निपटने के लिए एक संघीय कार्यक्रम से अक्सर एक - प्रचारित सार्वजनिक सेवा शामिल है: "यह आपका दिमाग है," आदमी की आवाज ने कहा कि वह ऊपर है एक प्राचीन सफेद अंडा। फिर उसने अंडे को गर्म तेल में तलना के तले में फोड़ दिया। "यह दवा पर आपका दिमाग है। कोई सवाल?"

और एक अन्य विज्ञापन का उद्देश्य किसी भी क्रूर किशोर से नरक को डराना है: "कोकीन आपको सेक्सी नहीं बनाता ... यह उसे मृत बना देता है।"

इसी तरह, जब राजनेता कहते हैं कि उनके प्रतिद्वंद्वी करों को बढ़ाएंगे या कानून प्रवर्तन पर खर्च में कटौती करेंगे, या शाम की खबरें आपको सचेत करती हैं कि आपका स्वास्थ्य या सुरक्षा खतरे में है, जब तक कि आप ग्यारह में ट्यून नहीं करते हैं, दोनों मतदाताओं के बीच भय का बीजारोपण करने का प्रयास कर रहे हैं और देखें- क्रमशः ers। व्यवसाय भी उत्पादों को बेचने के लिए असुरक्षा को बढ़ावा देने के लिए भय का उपयोग करते हैं। विचार यह है कि यदि आप उत्पाद या सेवा नहीं खरीदते हैं, तो आपके साथ कुछ बुरा हो सकता है।

"हर छत्तीस सेकंड में, किसी की दिल का दौरा पड़ने से मृत्यु हो जाती है," एक स्थानीय हृदय विशेषज्ञ के लिए एक विज्ञापन बताता है। "क्या आपके पास राडोण है? आपका प्रतिद्वंद्वी- बोर करता है!" होम-प्रदूषण-निरीक्षण सेवा बेचने वाली कुछ कंपनी के लिए ट्रक के किनारे विज्ञापन पढ़ता है । और, निश्चित रूप से, बीमा उद्योग आपको जीवन बीमा बेचना चाहता है "इससे पहले कि बहुत देर हो जाए।"

यदि किसी ने कभी भी आपको परिणामों को डराने के लिए चेतावनी के साथ कुछ भी बेचा है यदि आप इसे नहीं खरीदते हैं, तो वे अपने प्रतिद्वंद्वी को चुनने के "मूल्य" को देखने में आपकी सहायता करने के लिए आपके सिर पर एक लौकिक बंदूक का उपयोग कर रहे हैं। या शायद यह सिर्फ एक केला है। लेकिन यह काम करता है।

## आकांक्षाओं

मार्क ट्वेन ने कहा, "धूम्रपान छोड़ना सबसे आसान काम है जो मैंने कभी किया है।" "मैंने इसे सैकड़ों बार किया है।"

23

## क्यों के साथ स्टार्ट

अगर डर हमें कुछ भयानक से दूर जाने के लिए प्रेरित करता है, तो आकांक्षात्मक संदेश हमें कुछ वांछित की ओर आकर्षित करते हैं। विपणक अक्सर आकांक्षात्मक होने के महत्व के बारे में बात करते हैं, किसी को कुछ हासिल करने की इच्छा रखते हैं और किसी विशेष उत्पाद या सेवा के साथ वहां आसानी से प्राप्त करने की क्षमता रखते हैं। "एक खुशहाल जीवन के लिए छह कदम।" "अपने सपनों की पोशाक के आकार के एब्स पर काम करें!" "छह छोटे हफ्तों में आप अमीर हो सकते हैं।" इन सभी संदेशों में हेरफेर होता है। वे हमें उन चीजों के साथ लुभाते हैं जो हम चाहते हैं या हम चाहते हैं कि हम थे।

हालांकि प्रकृति में सकारात्मक, आकांक्षात्मक संदेश सबसे अधिक एफई-उन लोगों के साथ हैं, जिनके पास अनुशासन की कमी है या एक भयावह भय या असुरक्षा है कि उनके पास अपने सपनों को प्राप्त करने की क्षमता नहीं है (जो कि, विभिन्न कारणों से कई बार,) हर कोई)। मैं हमेशा मज़ाक करता हूं कि आप किसी को एक महाप्राण संदेश के साथ जिम सदस्यता खरीदने के लिए मिल सकते हैं, लेकिन उन्हें सप्ताह में तीन दिन जाने के लिए थोड़ी प्रेरणा की आवश्यकता होती है। कोई व्यक्ति जो एक स्वस्थ जीवन शैली जीता है और व्यायाम करने की आदत में है, वह "वजन कम करने के छह आसान चरणों" का जवाब नहीं देता है। यह वे हैं जिनकी जीवनशैली ऐसी नहीं है जो अतिसंवेदनशील हैं। यह खबर नहीं है कि बहुत से लोग अपने सपनों के शरीर को पाने की कोशिश में आहार के बाद आहार की कोशिश करते हैं। और कोई फर्क नहीं पड़ता कि वे जो भी शासन चुनते हैं, प्रत्येक योग्यता के साथ आता है कि नियमित व्यायाम और एक संतुलित आहार परिणाम को बढ़ावा देने में मदद करेगा। दूसरे शब्दों में, अनुशासन। जिम सदस्यता हर जनवरी में लगभग 12 प्रतिशत बढ़ जाती है, क्योंकि लोग स्वस्थ जीवन जीने के लिए अपने नए साल की आकांक्षा को पूरा करने की कोशिश करते हैं। फिर भी उन आकांक्षी फिटनेस शौकीनों का एक अंश अभी भी वर्ष के अंत तक जिम में भाग ले रहा है। आकांक्षी संदेश व्यवहार को प्रेरित कर सकते हैं, लेकिन अधिकांश के लिए, यह पिछले नहीं होगा।

आकांक्षी संदेश न केवल उपभोक्ता बाजार में प्रभावी होते हैं, वे व्यापार-से-व्यापार ट्रांसकैशन में भी काफी अच्छी तरह से काम करते हैं । कंपनियों के प्रबंधक, बड़े और छोटे, सभी अच्छा करना चाहते हैं, इसलिए वे निर्णय लेते हैं, सलाहकार नियुक्त करते हैं और सिस्टम को लागू करते हैं

उन्हें वांछित परिणाम प्राप्त करने में मदद करें। लेकिन सभी अक्सर, यह सिस्टम नहीं है जो विफल होते हैं लेकिन उन्हें बनाए रखने की क्षमता है। मैं यहां निजी अनुभव से बात कर सकता हूं। मैंने दो साल बाद अपनी पुरानी आदतों के लिए खुद को वापस पाने के लिए "मुझे जो सफलता प्राप्त करने की इच्छा है, उसे प्राप्त करने में मदद करने के लिए वर्षों में कई प्रणालियों या प्रथाओं को लागू किया है।" मैं एक ऐसी प्रणाली की आकांक्षा करता हूं जो मुझे मेरी सभी आकांक्षाओं को पूरा करने के लिए सिस्टम को लागू करने से बचने में मदद करे। लेकिन मैं शायद बहुत लंबे समय तक इसका पालन नहीं कर पाऊंगा।

लंबी अवधि की इच्छाओं के लिए यह अल्पकालिक प्रतिक्रिया जीवित है और कॉर्पोरेट जगत में भी अच्छी है। मेरे एक प्रबंधन सलाहकार मित्र को अपने लक्ष्यों और आकांक्षाओं को पूरा करने में मदद करने के लिए एक बिलियन डॉलर कंपनी द्वारा काम पर रखा गया था । समस्या थी, उसने समझाया, कोई बात नहीं, कंपनी के प्रबंधकों को हमेशा बेहतर दीर्घकालिक समाधान पर तेज, सस्ता विकल्प के लिए तैयार किया गया था । आदतन डाइटर की तरह, "उनके पास यह करने के लिए कभी भी समय या पैसा नहीं होता है," उसने अपने ग्राहक के बारे में कहा, "लेकिन उनके पास इसे करने के लिए हमेशा समय और पैसा होता है।"

## साथियों का दबाव

"पांच में से चार दंत चिकित्सक ट्रिडेंट को पसंद करते हैं," आपको अपने उत्पाद की कोशिश करने के लिए च्यूइंग गम विज्ञापन देते हैं। "एक शीर्ष विश्वविद्यालय में किए गए एक डबल-ब्लाइंड अध्ययन ने निष्कर्ष निकाला।" एक देर रात infomercial धक्का । "यदि उत्पाद पेशेवरों के लिए पर्याप्त अच्छा है, तो यह आपके लिए पर्याप्त है," विज्ञापन अंडे। "एक लाख से अधिक संतुष्ट ग्राहकों और गिनती के साथ," अन्य विज्ञापन पसंद करते हैं। ये सभी सहकर्मी दबाव के रूप हैं। जब विपणक रिपोर्ट करते हैं कि अधिकांश आबादी या विशेषज्ञों का एक समूह अपने उत्पाद को दूसरे पर पसंद करता है, तो वे खरीदार को यह मानने का प्रयास कर रहे हैं कि वे जो कुछ भी बेच रहे हैं वह बेहतर है। सहकर्मी दबाव काम करता है क्योंकि हम मानते हैं कि बहुमत या विशेषज्ञों को हम जितना जानते हैं उससे अधिक जान सकते हैं। सहकर्मी दबाव काम नहीं करता है क्योंकि बहुमत या विशेषज्ञ हमेशा सही होते हैं, लेकिन क्योंकि हम डरते हैं कि हम गलत हो सकते हैं।

# 25

## क्यों के साथ स्टार्ट

सेलेब्रिटी एंडोर्समेंट का इस्तेमाल कभी-कभी सेल्स पिच पर सहकर्मी दबाव जोड़ने के लिए किया जाता है। "अगर वह इसका उपयोग करता है," हम सोचने वाले हैं, "यह अच्छा होना चाहिए।" यह तब समझ में आता है जब हम टाइगर वुड्स नाइके गोल्फ उत्पादों या टाइटलिस्ट गोल्फ गेंदों का समर्थन करते हैं। (नाइक के साथ वुड्स का सौदा वास्तव में कंपनी को गोल्फ की दुनिया में नक्शे पर लाने के लिए श्रेय दिया जाता है।) लेकिन टाइगर ने जनरल मोटर्स की कारों, मानव-आयुर्विज्ञान परामर्श सेवाओं, क्रेडिट कार्ड, भोजन और एक टैग ह्यूअर घड़ी का भी विशेष रूप से डिजाइन किया है। गोल्फ खिलाड़ी। " घड़ी, संयोग से, 5,000 ग्राम झटके का सामना कर सकती है, गोल्फ खिलाड़ी की तुलना में गोल्फ गेंद द्वारा अनुभव किए जाने वाले झटके का स्तर अधिक संभावना है। लेकिन टाइगर ने इसका समर्थन किया, इसलिए यह अच्छा होना चाहिए। सेलिब्रिटी एंडोर्समेंट का उपयोग हमारी आकांक्षाओं और हमारी इच्छाओं को उनके जैसे होने के लिए अपील करने के लिए भी किया जाता है। सबसे स्पष्ट उदाहरण गेटोरेड का "आई वांट टू बी लाइक माइक" अभियान था, जिसने युवाओं को बड़े होने और माइकल जॉर्डन के समान होने का प्रलोभन दिया यदि वे गेटोरेड पीते हैं। सेलिब्रिटी एन-डॉर्समेंट के कई अन्य उदाहरणों के साथ, हालांकि, कनेक्शन देखना कठिन है। उदाहरण के लिए, सैम वाटर- *लॉ एंड ऑर्डर* फेम का पत्थर , टीडी अमेरिट्रेड से ऑनलाइन ट्रेडिंग बेचता है। लेकिन अपने सेलेब्रिटी के लिए, यह अनिश्चित है कि एक अभिनेता ने होमसाइडियल मैनियाक को दोषी ठहराने के लिए क्या किया। मुझे लगता है कि वह "भरोसेमंद" है।

प्रभावशाली युवा केवल साथियों के दबाव के अधीन नहीं हैं। हम में से अधिकांश को शायद एक सेल्समैन द्वारा दबाए जाने का अनुभव था। क्या आपने कभी भी सेल्स प्रतिनिधि को कुछ "ऑफिस सॉल्यूशन" बेचने की कोशिश की है, यह बताकर कि आपके 70 प्रतिशत प्रतियोगी उनकी सेवा का उपयोग कर रहे हैं, तो आप क्यों नहीं हैं? लेकिन क्या होगा अगर आपके 70 प्रतिशत प्रतियोगी बेवकूफ हैं? या क्या होगा अगर उस 70 प्रतिशत को इतना मूल्य जोड़ा गया या इतनी कम कीमत की पेशकश की गई कि वे अवसर का विरोध नहीं कर सके? अभ्यास केवल एक चीज़ और एक चीज़ करने के लिए डिज़ाइन किया गया है - आपको खरीदने के लिए दबाव डालने के लिए। आपको यह महसूस करने के लिए कि आप किसी चीज़ को याद कर रहे हैं या कोई और जानता है, लेकिन आप। बहुमत के साथ जाने के लिए बेहतर है, है ना?

# 26

## गाजर और STICKS

मेरी माँ को उद्धृत करने के लिए, "यदि आपके दोस्त ओवन में अपना सिर डालते हैं, तो क्या आप भी ऐसा करेंगे?" अफसोस की बात है, अगर माइकल जॉर्डन या टाइगर वुड्स को भुगतान करने के लिए किया गया था, तो यह वास्तव में एक प्रवृत्ति शुरू कर सकता है।

## नवीनता (उर्फ अभिनव)

"डिजाइन और इंजीनियरिंग में एक प्रमुख नवाचार में, [मोटोरोला] ने सबसे पहले एक फोन बनाया है," 2004 के एक प्रेस विज्ञप्ति को पढ़ें जिसने मोबाइल फोन निर्माता की अल्ट्रा-कमिटेटिव मोबाइल फोन बाजार में नवीनतम प्रविष्टि के शुभारंभ की घोषणा की। "धातु के संयोजन जैसे कि विमान-ग्रेड एल्यूमीनियम, नए अग्रिमों के साथ, जैसे कि आंतरिक एंटीना और एक रासायनिक-etched कीपैड, एक उपकरण के लिए नेतृत्व करता है जो केवल 13.9 मिमी पतला मापता है।"

और इसने काम किया। एक को पाने के लिए लाखों लोग दौड़ पड़े। सेलिब्रिटीज ने रेड कार्पेट पर अपने RAZR को फ्लश किया। यहां तक कि एक प्रधानमंत्री या दो को एक पर बात करते देखा गया। 50 मिलियन से अधिक इकाइयों को बेचने के बाद, कुछ तर्क दे सकते हैं कि RAZR एक बड़ी सफलता नहीं थी। ", अपने नए वंडर-प्रोडक्ट के पूर्व सीईओ सीईओ एड ज़ेंडर ने कहा," वायरलेस इंडस्ट्री से बाहर आने वाले भविष्य के उत्पादों के लिए एक नया बार सेट करते हुए , " वर्तमान मोबाइल अपेक्षाओं को पार करते हुए, RAZR मोटोरोला के क्रांतिकारी नवाचारों को प्रस्तुत करने का प्रतिनिधित्व करता है।"

यह एक उत्पाद मोटोरोला के लिए एक बड़ी वित्तीय सफलता थी। यह वास्तव में स्मारकीय अनुपात का एक नवाचार था।

या ये था?

चार साल से भी कम समय के बाद, ज़ेंडर को बाहर कर दिया गया। RAZR के लॉन्च के बाद से स्टॉक अपने औसत मूल्य के 50 प्रतिशत पर कारोबार करता था, और मोटोरोला के प्रतियोगियों ने RAZR की सुविधाओं और कार्यात्मकताओं को समान रूप से नए नए फोन के साथ आसानी से पार कर लिया था। मोटोरोला एक बार फिर सिर्फ एक और मोबाइल फोन निर्माता को प्रदान किया गया था जो पाई के अपने टुकड़े के लिए लड़ रहा था। इससे पहले कि इतने सारे की तरह, कंपनी नवीनता के साथ नवाचार को भ्रमित कर दिया।

## 27

## क्यों के साथ स्टार्ट

वास्तविक नवाचार उद्योगों या समाज के पाठ्यक्रम को बदलता है। प्रकाश बल्ब, माइक्रोवेव ओवन, फैक्स मशीन, आईट्यून्स। ये सही नवाचार हैं जिन्होंने हम व्यापार का संचालन कैसे किया, यह बदल दिया कि हम अपने जीवन को कैसे जीते हैं, और आईट्यून्स के मामले में, एक उद्योग को अपने व्यवसाय मॉडल का पूरी तरह से पुनर्मूल्यांकन करने की चुनौती दी। उदाहरण के लिए, मोबाइल फोन में कैमरा जोड़ना, एक नवाचार नहीं है - एक महान विशेषता, निश्चित रूप से, लेकिन उद्योग-परिवर्तन नहीं। मन में इस संशोधित परिभाषा के साथ, यहां तक कि मोटोरोला के अपने नए उत्पाद का अपना विवरण केवल कुछ महान विशेषताओं की एक सूची बन जाता है: एक धातु का मामला, छिपा हुआ एंटीना, फ्लैट कीपैड और एक पतला फोन। शायद ही "क्रांति-आर्य नवाचार।" मोटोरोला ने लोगों को उत्साहित करने के लिए नवीनतम चमकदार वस्तु को सफलतापूर्वक डिज़ाइन किया था ... कम से कम जब तक एक नई चमकदार वस्तु नहीं निकली। और यही कारण है कि ये विशेषताएं एक नवीनता से अधिक नवीनता हैं। वे डिफरेंशियल-डिफरेंशियल के प्रयास में जुड़ जाते हैं, लेकिन रीइनवेंट नहीं। यह कोई बुरी बात नहीं है, लेकिन इसे किसी भी दीर्घकालिक मूल्य को जोड़ने के लिए नहीं गिना जा सकता है । नवीनता बिक्री को बढ़ा सकती है- RAZR ने इसे साबित कर दिया- लेकिन प्रभाव अंतिम नहीं है। यदि कोई कंपनी बहुत अधिक उपन्यास विचारों को अक्सर जोड़ती है, तो यह उत्पाद या श्रेणी पर कीमत के खेल के समान प्रभाव डाल सकती है। अधिक विशेषताओं के साथ भिन्न-भिन्न की कोशिश में, उत्पाद कमोडिटीज की तरह दिखने और महसूस करने लगते हैं। और, कीमत की तरह, एक और उत्पाद को जोड़ने के लिए लाइन में एक और उत्पाद को जोड़ने की आवश्यकता है जो कि नीचे की ओर कम होता है।

1970 के दशक में, केवल दो प्रकार के कोलगेट टूथपेस्ट थे। लेकिन जैसे-जैसे प्रतिस्पर्धा बढ़ी, कोलगेट की बिक्री कम होने लगी। तो कंपनी ने एक नया उत्पाद पेश किया जिसमें एक नई सुविधा शामिल थी, फ्लोराइड का जोड़, शायद। फिर एक और। फिर एक और। वाइट- एनिंग। टार्टर कंट्रोल। निखर उठती। धारियों। प्रत्येक नवाचार निश्चित रूप से कम से कम कुछ समय के लिए बिक्री को बढ़ावा देने में मदद करता है। और इसलिए यह सिलसिला जारी रहा। अनुमान करें कि आज से चुनने के लिए आपके पास टूथपेस्ट कोलगेट के कितने विभिन्न प्रकार हैं? बत्तीस। आज कोलगेट टूथपेस्ट के बत्तीस प्रकार के अलग - अलग प्रकार हैं- वे चार को छोड़कर जो वे बनाते हैं

## 28

## गाजर और STICKS

बच्चे)। और यह देखते हुए कि प्रत्येक कंपनी दूसरे के "नवाचारों" का जवाब कैसे देती है, इसका मतलब है कि कोलगेट के प्रतियोगियों को भी उसी तरह की गुणवत्ता के बारे में, समान लाभ के बारे में, समान कीमत के बारे में, उसी तरह के कई संस्करण बेचते हैं। चुनने के लिए शाब्दिक रूप से दर्जनों और दर्जनों टूथपेस्ट हैं, फिर भी यह दिखाने के लिए कोई डेटा नहीं है कि अमेरिकी अपने दाँत ब्रश कर रहे हैं जितना कि वे 1970 के दशक में थे। इस सभी "नवाचार" के लिए धन्यवाद, यह जानना लगभग असंभव हो गया है कि कौन सा टूथपेस्ट आपके लिए सही है।

इतना कि कोलगेट भी अपनी वेब साइट पर एक लिंक प्रदान करता है, जिसका नाम है "नीड हेल्प डिसाइडिंग?" यदि कोलगेट को हमें उनके उत्पादों में से एक को चुनने में मदद करने की आवश्यकता है क्योंकि बहुत अधिक विविधताएं हैं, तो हम कैसे तय करें कि जब हम उनकी मदद के लिए उनकी वेब साइट के बिना सुपरमार्केट जाएं?

एक बार फिर, यह एक परीक्षण या खरीद को प्रोत्साहित करने के लिए डिज़ाइन की गई चमकदार वस्तुओं के नवीनतम सेट का एक उदाहरण है। "इनोवेशन" के रूप में जो कंपनियाँ clev- erly disguise करती हैं, वह वास्तव में नवीनता है। और यह न केवल पैक किए गए सामान हैं जो ग्राहकों को लुभाने के लिए नवीनता पर निर्भर हैं; यह अन्य उद्योगों में भी एक com- साधना है। यह काम करता है, लेकिन शायद ही कभी अगर रणनीति किसी भी वफादार रिश्तों को मजबूत करती है।

एप्पल iPhone के बाद से लोकप्रिय के रूप में जगह ले ली है मोटोरोला RAZR आवश्यक है नया मोबाइल फोन। हालाँकि, सभी बटनों को हटाना और टच स्क्रीन लगाना iPhone को अभिनव नहीं बनाता है। वे शानदार नई विशेषताएं हैं। लेकिन अन्य लोग उन चीजों को कॉपी कर सकते हैं और यह श्रेणी को फिर से परिभाषित नहीं करेगा। कुछ और है जो Apple ने किया जो कि बहुत अधिक महत्वपूर्ण है।

ऐप्पल न केवल मोबाइल फोन कैसे डिज़ाइन किया जाता है, बल्कि विशिष्ट ऐप्पल फैशन में भी, उद्योग कैसे काम करता है। मोबाइल फोन उद्योग में, यह सेवा प्रदाता है, न कि फोन निर्माता, जो सभी सुविधाओं को निर्धारित करता है और लाभ फोन की पेशकश कर सकता है। T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint, AT & T सभी dic- tate to Motorola, Nokia, Ericsson, LG और अन्य फोन क्या करेंगे। फिर Apple ने दिखाया। उन्होंने घोषणा की कि वे करेंगे



## क्यों के साथ स्टार्ट

सर्विस प्रोवाइडर को बताएं कि फोन क्या करेगा, न कि दूसरे तरीके से। एटी एंड टी केवल एक ही था जो सहमत था, इस प्रकार कंपनी को नई तकनीक की पेशकश करने के लिए विशेष सौदे की कमाई हुई। यह उस तरह की पारी है जो उद्योग को कई वर्षों तक प्रभावित करेगी और चमकदार नए उत्पाद के लिए कुछ वर्षों के स्टॉक को बढ़ावा देने से आगे बढ़ेगी।

उपन्यास, हुह?

## आपके द्वारा किए गए पैसे के लिए आप जो कीमत चुकाते हैं

मैं विवाद नहीं कर सकता कि जोड़तोड़ काम करते हैं। उनमें से प्रत्येक वास्तव में व्यवहार को प्रभावित करने में मदद कर सकता है और उनमें से हर एक कंपनी को काफी सफल बनने में मदद कर सकता है। लेकिन ट्रेड-ऑफ हैं। उनमें से एक भी निष्ठा नहीं पैदा करता है। समय के साथ, वे अधिक से अधिक खर्च करते हैं। लाभ केवल अल्पकालिक हैं। और वे खरीदार और विक्रेता दोनों के लिए तनाव के स्तर को बढ़ाते हैं। यदि आपके पास पूर्व में दी गई गहरी जेबें हैं या लंबी अवधि के लिए कोई विचार नहीं के साथ केवल एक अल्पकालिक लाभ प्राप्त करना चाहते हैं, तो ये रणनीति और रणनीति एकदम सही हैं।

व्यापार की दुनिया से परे, जोड़तोड़ आज भी पॉल-इटिक्स में आदर्श हैं। जैसे जोड़तोड़ से बिक्री हो सकती है, लेकिन निष्ठा नहीं बनती है, इसलिए वे किसी उम्मीदवार को निर्वाचित होने में मदद कर सकते हैं, लेकिन वे नेतृत्व की नींव नहीं बनाते हैं। नेतृत्व के लिए लोगों को मोटे और पतले के माध्यम से आपके साथ रहना पड़ता है। नेतृत्व किसी एक घटना के लिए नहीं बल्कि सालों से लोगों को रैली करने की क्षमता है। व्यापार में, नेतृत्व का मतलब है कि ग्राहक आपकी कंपनी का समर्थन करते रहेंगे, भले ही आप फिसल जाएं। यदि हेरफेर केवल स्ट्रैट- ईगी है, तो अगली बार क्या होता है जब खरीद निर्णय की आवश्यकता होती है? चुनाव जीतने के बाद क्या होता है?

दोहराने के कारोबार और वफादारी के बीच एक बड़ा अंतर है। बार-बार व्यापार तब होता है जब लोग आपके साथ कई बार व्यापार करते हैं। वफादारी तब होती है जब लोग आपके साथ व्यापार करना जारी रखने के लिए एक बेहतर उत्पाद या बेहतर मूल्य को ठुकराने के लिए तैयार होते हैं। निष्ठावान



## गाजर और STICKS

ग्राहक अक्सर प्रतियोगिता पर शोध करने या अन्य विकल्पों का मनोरंजन करने की जहमत नहीं उठाते हैं। वफादारी आसानी से नहीं जीती जाती है। हालांकि, व्यापार को दोहराएं। सभी इसे और अधिक जोड़तोड़ है।

मैनिपुलेटिव तकनीक आज अमेरिकी व्यवसाय में ऐसा मुख्य आधार बन गई है कि कुछ लोगों के लिए इस आदत को मारना असंभव हो गया है। किसी भी लत की तरह, ड्राइव को शांत नहीं करना है, बल्कि अगले फिक्स को तेजी से और अधिक बार खोजना है। और शॉर्ट-टर्म हाई के रूप में अच्छा लग सकता है, उनके पास एक संगठन के दीर्घकालिक स्वास्थ्य पर एक घातक im- संधि है। अल्पकालिक परिणामों के आदी , व्यापार आज मोटे तौर पर एक के बाद एक दूसरे पर जोड़े गए त्वरित सुधारों की एक श्रृंखला बन गया है। अल्पकालिक रणनीति इतनी परिष्कृत हो गई है कि सांख्यिकी और अर्ध-विज्ञान से लैस जोड़तोड़ को पूरा करने के लिए एक पूरी अर्थव्यवस्था विकसित हुई है । प्रत्यक्ष विपणन कंपनियां, उदाहरण के लिए, गणना की पेशकश करती हैं कि कौन से शब्द प्रत्यक्ष मेल के प्रत्येक टुकड़े पर सबसे अच्छा परिणाम प्राप्त करेंगे।

जो लोग मेल-इन छूट प्रदान करते हैं, वे प्रोत्साहन कार्यों को जानते हैं और वे जानते हैं कि छूट जितनी अधिक होगी, उतना ही प्रभावी होगा। वे उन छूटों के साथ होने वाली लागत को भी जानते हैं। उन्हें लाभदायक बनाने के लिए, निर्माता एक निश्चित सीमा से ऊपर रहने वाले टूटने और फिसलन की संख्या पर भरोसा करते हैं। हमारे भरोसेमंद ड्रग एडिक्ट की तरह, जिसका व्यवहार इस बात से पुष्ट होता है कि शॉर्ट-टर्म हाई कितना अच्छा लगता है, छूट की योग्यता को और अधिक अस्पष्ट या बोझिल बनाने का प्रलोभन ताकि क्वालिफिकेशन की संख्या कम हो जाए - अगर कुछ के लिए आवेदक भारी पड़ सकते हैं ।

इलेक्ट्रॉनिक्स की दिग्गज कंपनी सैमसंग ने इस तरह के फाइन प्रिंट की कला में महारत हासिल की, जो कंपनियों के लिए छूट को इतना लाभदायक बनाता है। 2000 के दशक की शुरुआत में, कंपनी ने विभिन्न प्रकार के इलेक्ट्रॉनिक उत्पादों पर $ 150 तक की छूट की पेशकश की, ठीक प्रिंट में यह कहते हुए कि छूट एक प्रति पते तक सीमित थी - एक आवश्यकता जो उस समय किसी को भी उचित लगती थी। फिर भी व्यवहार में, इसने उन सभी ग्राहकों को प्रभावी रूप से अयोग्य ठहराया जो अपार्टमेंट में रहते थे



## क्यों के साथ स्टार्ट

ऐसी इमारतें जहां एक से अधिक निवासियों ने एक ही छूट के लिए आवेदन किया था। 4,000 से अधिक सैमसंग ग्राहकों को उन आधारों पर छूट देने से इनकार करने वाले कैश बैक का लालच दिया गया। न्यू यॉर्क के अटॉर्नी जनरल के ध्यान में पर्क-टाइस लाया गया था, और 2004 में सैमसंग को अपार्टमेंट निवासियों को छूट के दावों में $ 200,000 का भुगतान करने का आदेश दिया गया था। यह एक कंपनी का एक चरम मामला है जो पकड़ा गया। लेकिन UPC प्रतीकों को काटने, फॉर्म भरने से पहले और समय सीमा से पहले यह सब करने का छूट वाला खेल जीवित और अच्छी तरह से है। जब कोई ग्राहक बचत के किसी भी वादे को पूरा करने में विफल हो जाएगा तो कंपनी कितनी आसानी से ग्राहक-केंद्रित होने का दावा कर सकती है ?

## लेन-देन के लिए जोड़तोड़, वफादारी नहीं

"यह सरल है," टीवी infomercial बताते हैं, "बस अपने पुराने सोने के गहने प्रीपेड, बीमाकृत लिफाफे में डालें और हम आपको केवल दो दिनों में सोने के मूल्य के लिए एक चेक भेजेंगे।" Mygoldenvelope .com इस उद्योग में अग्रणी नेताओं में से एक है, जो रिफाइनरी में भेजे जाने वाले सोने के लिए एक दलाल के रूप में सेवा करता है, पिघल जाता है, और कमोडिटी बाजार में फिर से शामिल होता है।

जब डगलस फ़र्स्टीन और माइकल मोरन ने कॉम-पैनी शुरू किया, तो वे व्यवसाय में सर्वश्रेष्ठ होना चाहते थे। वे बैक-एले प्यादा शॉप की प्रतिष्ठा के साथ एक उद्योग को बदलना चाहते थे और इसे टिफ़नी की शक्ल देना चाहते थे। उन्होंने अनुभव को संपूर्ण बनाने में पैसा लगाया। उन्होंने ग्राहक सेवा के अनुभव को आदर्श बनाने के लिए काम किया। वे दोनों सफल उद्यमी थे और एक ब्रांड और एक मजबूत ग्राहक अनुभव के निर्माण का मूल्य जानते थे। उन्होंने बहुत से पैसे खर्च करके शेष राशि प्राप्त करने की कोशिश की, और उन्होंने विभिन्न स्थानीय और राष्ट्रीय केबल स्टेशनों पर प्रत्यक्ष री-स्पोंस विज्ञापन में अपने अंतर को स्पष्ट करना सुनिश्चित किया। "समान ऑफ़र से बेहतर," वे कहेंगे। और वे सही थे। लेकिन निवेश उम्मीद के मुताबिक नहीं हुआ।



## गाजर और STICKS

कुछ महीने बाद, फ़र्स्टीन और मोरन ने एक महत्वपूर्ण dis-covery बनाया: उनके लगभग सभी ग्राहकों ने केवल एक बार उनके साथ व्यापार किया। उनके पास एक लेन-देन का व्यवसाय था फिर भी वे इसे इतना अधिक बनाने की कोशिश कर रहे थे। इसलिए उन्होंने अपनी सेवा को "समान ऑफ़र से बेहतर" बनाने की कोशिश करना बंद कर दिया, और इसके बजाय अच्छे के साथ समझौता किया। यह देखते हुए कि ज्यादातर लोग दोहरा ग्राहक नहीं बनने जा रहे थे , अन्य सेवाओं के लिए किसी भी तरह की हेड-टू-हेड तुलना नहीं होने जा रही थी । उन्हें बस इतना करने की ज़रूरत थी कि वे खरीदारी का फैसला लें और एक सुखद अनुभव प्रदान करें जो लोग इसे एक दोस्त को सुझाएंगे। किसी भी अधिक अनावश्यक था। एक बार mygoldenvelope.com के मालिकों को एहसास हुआ कि उन्हें उन चीजों में निवेश करने की आवश्यकता नहीं है जो वफादारी का निर्माण करते हैं यदि वे सभी लेन-देन करना चाहते थे, तो उनका व्यवसाय बहुत अधिक आकर्षक और अधिक लाभदायक हो गया।

एक बार औसतन होने वाले लेनदेन के लिए, गाजर और लाठी वांछित व्यवहार को खत्म करने का सबसे अच्छा तरीका है। जब पुलिस इनाम की पेशकश करती है, तो वे गवाह या टिपस्टर के साथ संबंध का पोषण नहीं कर रहे हैं; यह सिर्फ एक लेन-देन है। जब आप अपना बिल्ली का बच्चा खो देते हैं और इसे वापस पाने के लिए इनाम देते हैं, तो आपको इसे वापस करने वाले व्यक्ति के साथ स्थायी संबंध बनाने की आवश्यकता नहीं है; आप बस अपनी बिल्ली वापस चाहते हैं।

ट्रांस-एक्शन, या किसी भी व्यवहार के लिए, जो केवल एक बार या दुर्लभ अवसरों पर आवश्यक है, के लिए जोड़तोड़ एक पूरी तरह से वैध रणनीति है। पुलिस द्वारा उपयोग किए जाने वाले पुरस्कारों को उन गवाहों को प्रोत्साहित करने के लिए डिज़ाइन किया जाता है जो टिप्स या सबूत प्रदान करने के लिए आगे आते हैं जिससे

गिरफ्तारी हो सकती है। और, किसी भी पदोन्नति की तरह, यदि जोखिम बहुत कम करने के लिए प्रोत्साहन पर्याप्त लगता है, तो हेरफेर काम करेगा।

किसी भी परिस्थिति में एक व्यक्ति या संगठन एक से अधिक लेनदेन चाहते हैं, हालांकि, अगर एक वफादार, स्थायी संबंध की उम्मीद है, तो जोड़तोड़ मदद नहीं करते हैं। क्या एक पोली टिशू आपका वोट चाहती है, उदाहरण के लिए, या वह आपसे जीवन भर का समर्थन और वफादारी चाहती है? (चुनाव कैसे चल रहे हैं, इसे देखते हुए



## क्यों के साथ स्टार्ट

इन दिनों, ऐसा लगता है कि सभी चाहते हैं कि वे चुनाव जीतें। विज्ञापन बदनाम- विरोधियों, एकल मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, और डर या आकांक्षा संबंधी इच्छाओं पर एक असहज रिले सभी संकेतक हैं। वे रणनीति चुनाव जीतते हैं, लेकिन वे मतदाताओं के बीच वफादारी नहीं करते हैं।)

अमेरिकी कार उद्योग ने एक व्यवसाय बनाने के लिए जोड़तोड़ पर भरोसा करने की उच्च लागत को सीखा जब वफादारी वह थी जो उन्हें वास्तव में पोषण करने की आवश्यकता थी। जबकि जोड़तोड़ एक व्यवहार्य रणनीति हो सकती है जब समय अच्छा होता है और पैसा बह जाता है, बाजार की स्थितियों में बदलाव ने उन्हें बहुत महंगा बना दिया है। जब 2008 का तेल संकट सामने आया, तो ऑटो उद्योग के प्रचार और प्रोत्साहन अस्थिर हो गए (1970 में भी यही बात हुई)। इस मामले में, कब तक जोड़तोड़ अल्पकालिक लाभ पैदा कर सकता है, यह उस समय तक परिभाषित किया गया था जब अर्थव्यवस्था रणनीति को बनाए रख सकती थी। यह एक बुनियादी रूप से कमजोर मंच है जिस पर व्यवसाय बनाने के लिए, कभी न खत्म होने वाले उछाल की धारणा । हालांकि वफादार ग्राहक अन्य ऑफ़र और प्रोत्साहन से कम लुभाते हैं, अच्छे समय में व्यवसाय के मुक्त प्रवाह से उनके मूल्य को पहचानना मुश्किल हो जाता है। यह कठिन समय में है कि वफादार ग्राहक सबसे ज्यादा मायने रखते हैं।

जोड़ तोड़ काम करते हैं, लेकिन वे पैसे खर्च करते हैं। बहुत सारा पैसा। जब उन रणनीतियों को निधि देने के लिए पैसा उपलब्ध नहीं होता है, तो वास्तव में निम्नलिखित के प्रति वफादार नहीं होना दर्द देता है। 11 सितंबर के बाद, ऐसे ग्राहक थे जिन्होंने अपना समर्थन दिखाने के लिए दक्षिण-पश्चिम एयरलाइंस को चेक भेजे। एक नोट जिसने $ 1,000 के चेक के साथ पढ़ा, "आप वर्षों से मेरे लिए बहुत अच्छे हैं, इन कठिन समय में मैं आपकी मदद करके धन्यवाद कहना चाहता था।" साउथवेस्ट एयरलाइंस को मिलने वाले चेक निश्चित रूप से कंपनी की निचली रेखा पर कोई महत्वपूर्ण प्रभाव डालने के लिए पर्याप्त नहीं थे, लेकिन वे ब्रांड के लिए ग्राहकों की भावना का प्रतीक थे। उनमें साझेदारी की भावना थी। जो पैसे नहीं भेजते थे, उनके प्रति वफादार व्यवहार को मापना लगभग असंभव है, लेकिन इसका प्रभाव लंबे समय तक अमूल्य रहा है, जो दक्षिण-पश्चिम को इतिहास में सबसे लाभदायक एयरलाइन के रूप में अपनी स्थिति बनाए रखने में मदद करता है।



## गाजर और STICKS

यह जानकर कि आपके पास एक निष्ठावान ग्राहक और कर्मचारी आधार है, न केवल लागत कम करता है, यह मन की भारी शांति प्रदान करता है। वफादार दोस्तों की तरह, आप जानते हैं कि आपके ग्राहक और कर्मचारी आपके लिए तब होंगे जब आपको उनकी सबसे अधिक आवश्यकता होगी। ग्राहक और कंपनी, मतदाता और उम्मीदवार, बॉस और कर्मचारी के बीच साझा किए गए "यह हम एक साथ हैं," की भावना है, जो महान नेताओं को परिभाषित करता है।

इसके विपरीत, जोड़तोड़ पर भरोसा करना खरीदार और विक्रेता के लिए समान रूप से भारी तनाव पैदा करता है। खरीदार के लिए, यह जानना मुश्किल हो गया है कि कौन सा उत्पाद, सेवा, ब्रांड या कंपनी सबसे अच्छा है। मैं टूथपेस्ट किस्मों के प्रसार और सही को चुनने की कठिनाई के बारे में मजाक करता हूं। लेकिन टूथपेस्ट सिर्फ एक रूपक है। लगभग हर एक निर्णय जिसे हम हर एक दिन करने के लिए कहते हैं, टूथपेस्ट चुनने जैसा है। तय करने के लिए क्या लॉ फर्म, कॉलेज में भाग लेने के लिए, कार खरीदने के लिए, कंपनी काम करने के लिए, चुनाव के लिए उम्मीदवार - बस बहुत सारे विकल्प हैं। सभी विज्ञापन, प्रचार और दबाव ने हमें एक तरह से या किसी अन्य को लुभाने के लिए नियोजित किया, प्रत्येक ने हमें अपने पैसे या हमारे समर्थन के लिए अदालत से कठिन धक्का देने का प्रयास किया, अंततः एक सुसंगत परिणाम प्राप्त होता है: तनाव।

कंपनियों के लिए भी, जिनके दायित्व को तय करने में हमारी मदद करना है, ऐसा करने की उनकी क्षमता अधिक से अधिक कठिन हो गई है। हर दिन, प्रतियोगिता कुछ नया, कुछ बेहतर कर रही है। कोन-से-स्ट्रेट को एक नए प्रमोशन के साथ आना होगा, एक नया गुरिल्ला मार्केटिंग टैक्टिक, जोड to े के लिए एक नया फीचर, कड़ी मेहनत है। अल्पकालिक निर्णयों के वर्षों के दीर्घकालिक प्रभावों के साथ संयुक्त रूप से लाभ मार्जिन कम हो गया है, इससे संगठनों के अंदर तनाव का स्तर भी बढ़ जाता है। जब जोड़तोड़ आदर्श होते हैं, तो कोई भी जीतता नहीं है।

यह कोई दुर्घटना नहीं है जो आज व्यवसाय कर रही है, और आज कार्यबल में होने के नाते, यह पहले की तुलना में अधिक तनावपूर्ण है। पीटर व्हाई- ब्रो ने अपनी पुस्तक *अमेरिकन मेनिया: व्हेन मोर इज़ नॉट इनफ, में* तर्क दिया है कि आज हम जिन बीमारियों से पीड़ित हैं, उनमें से बहुत से भोजन जो हम खा रहे हैं या आंशिक रूप से हाइड्रोजनीकृत तेलों के साथ बहुत कम हैं। बल्कि, Whybrow कहते हैं, यह तरीका है कि कॉर्पोरेट अमेरिका

विकसित किया है कि हमारे तनाव के स्तर को इतना अधिक बढ़ा दिया है कि हम सचमुच इसके कारण खुद को बीमार बना रहे हैं। अमेरिकी रिकॉर्ड स्तर पर अल्सर, अवसाद, उच्च रक्तचाप, चिंता और कैंसर से पीड़ित हैं। व्हॉटब्रो के अनुसार, अधिक से अधिक, उन सभी वादों को वास्तव में हमारे मस्तिष्क के इनाम सर्किट को ओवरलोड कर रहे हैं। अल्पकालिक आज अमेरिका में लाभ है कि ड्राइव व्यापार वास्तव में हमारे स्वास्थ्य को नष्ट कर रहे हैं।

## सिर्फ इसलिए कि यह काम करता है यह सही नहीं है

जोड़तोड़ का खतरा यह है कि वे काम करते हैं। और क्योंकि मा-निपल्स काम करते हैं, वे मानदंड बन गए हैं, जो कि अधिकांश कंपनियों या संगठनों द्वारा आकार या उद्योग की परवाह किए बिना अभ्यास किया जाता है। यह तथ्य अकेले एक प्रणालीगत सहकर्मी दबाव बनाता है। प्रति-विडंबना के साथ, हम, हेराफेरी करने वाले, हमारी अपनी प्रणाली द्वारा हेरफेर किए गए हैं। हर कीमत में गिरावट, पदोन्नति, भय-आधारित या आकांक्षी संदेश, और नवीनता का उपयोग हम अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए करते हैं, हम अपनी कंपनियों, अपने संगठनों और हमारी प्रणालियों को कमजोर और कमजोर पाते हैं।

2008 में शुरू हुआ आर्थिक संकट सिर्फ एक और है, यद्यपि अति, उदाहरण है कि क्या हो सकता है अगर एक त्रुटिपूर्ण धारणा अल-लंबे समय तक ले जाने के लिए कम है। आवास बाजार का पतन और बैंकिंग उद्योग का पतन बाद में जोड़तोड़ की एक श्रृंखला के आधार पर बैंकों के अंदर किए गए निर्णयों के कारण हुआ। कर्मचारियों को ऐसे बोनस के साथ जोड़-तोड़ किया गया था, जो छोटी - छोटी निर्णयों को प्रोत्साहित करते थे । खुले में शौच करने वाले किसी भी व्यक्ति ने जिम्मेदार असंतोष को उजागर किया। ऋणों के एक मुक्त प्रवाह ने होमबॉय करने वालों को सभी मूल्य स्तरों पर जितना वे खरीद सकते थे, उससे अधिक खरीदने के लिए प्रोत्साहित किया। बहुत कम निष्ठा थी। यह सभी लेन - देन निर्णयों की एक श्रृंखला थी - प्रभावी, लेकिन उच्च लागत पर। पूरे के अच्छे के लिए कुछ काम कर रहे थे। वे ऐसा क्यों करेंगे ? - ऐसा करने के लिए कोई कारण नहीं दिया गया था। तात्कालिक संतुष्टि से परे कोई कारण या विश्वास नहीं था। बैंकर पहले नहीं थे कि वे अपनी मर्जी से बह जाएं



सफलता। अमेरिकी कार निर्माताओं ने दशकों के लिए खुद को उसी तरह से संचालित किया है - हेरफेर के बाद, अल्पकालिक निर्णय पर अल्पकालिक निर्णय। बकलिंग या पतन भी एकमात्र तार्किक निष्कर्ष है जब जोड़तोड़ कार्रवाई का मुख्य कोर्स है।

वास्तविकता यह है, आज की दुनिया में, जोड़तोड़ आदर्श हैं।

लेकिन एक विकल्प है।

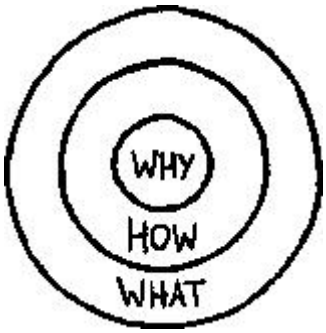
# भाग 2

## एक विकल्प

# परिपेक्ष्य

# 3

# स्वर्णिम चक्र




ऐसे कुछ नेता हैं जो लोगों को प्रेरित करने के लिए जोड़-तोड़ करने के बजाय प्रेरित करना चुनते हैं। चाहे व्यक्ति हो या ऑर्गनाइजेशन, इन प्रेरक नेताओं में से हर एक एक ही तरह से सोचता है, कार्य करता है और संचार करता है। और यह हम में से बाकी के विपरीत है। ध्यान से या नहीं, वे कैसे करते हैं यह स्वाभाविक रूप से होने वाले पैटर्न का पालन करके है जिसे मैं गोल्डन सर्कल कहता हूं।

द गोल्डन सर्कल की अवधारणा सुनहरे अनुपात से प्रेरित थी - एक सरल गणितीय संबंध जिसने इतिहास के आरंभ से ही गणितज्ञों, जीवविज्ञानी, वास्तुकारों, कलाकारों, संगीतकारों और पोषण विशेषज्ञों को मोहित किया है। मिस्र के पाइथागोरस से लेकर लियोनार्डो दा विंची तक, कई ने अनुपात और यहां तक कि सौंदर्य के लिए एक गणितीय सूत्र प्रदान करने के लिए सुनहरे अनुपात को देखा है। यह इस धारणा का भी समर्थन करता है कि प्रकृति में अधिक क्रम है



## क्यों के साथ स्टार्ट

जैसा कि हम सोचते हैं, जैसा कि पत्तियों की समरूपता में और बर्फ के टुकड़े की ज्यामितीय पूर्णता है।

सुनहरे अनुपात के बारे में मुझे जो इतना आकर्षक लगा, वह यह कि इतने सारे क्षेत्रों में इसके कई अनुप्रयोग थे। और इससे भी अधिक महत्वपूर्ण बात यह है कि इसने एक ऐसा सूत्र पेश किया जो ऐसे स्थानों पर दोहराए जाने योग्य और पूर्वानुमानित परिणाम उत्पन्न कर सकता है जहां ऐसे परिणामों को एक यादृच्छिक घटना या भाग्य माना जा सकता है। यहां तक कि मदर नेचर- ज्यादातर लोगों के लिए अप्रत्याशितता का प्रतीक है- जैसा कि हमने पहले स्वीकार किया था, उससे कहीं ज्यादा ऑर्डर का प्रदर्शन किया। स्वर्ण अनुपात की तरह, जो प्रकृति के प्रतीत विकार में आदेश का प्रमाण प्रस्तुत करता है, द गोल्डन सर्कल मानव व्यवहार में आदेश और पूर्वानुमानशीलता पाता है। सीधे शब्दों में कहें, यह हमें यह समझने में मदद करता है कि हम जो करते हैं वह क्यों करते हैं। गोल्डन सर्कल इस बात के सम्मोहक साक्ष्य प्रदान करता है कि हम कितना कुछ हासिल कर सकते हैं यदि हम खुद को वह सब कुछ शुरू करने के लिए याद दिलाते हैं जो हम पूछते हैं।

गोल्डन सर्कल मौजूदा धारणाओं के लिए एक वैकल्पिक परिप्रेक्ष्य है कि क्यों कुछ नेताओं और संगठनों ने इस तरह के असम्बद्ध प्रभाव को प्राप्त किया है। यह स्पष्ट अंतर्दृष्टि प्रदान करता है कि कैसे Apple इतने विविध उद्योगों में नवाचार करने में सक्षम है और ऐसा करने की अपनी क्षमता कभी नहीं खोता है। यह बताता है कि लोग अपने शरीर पर हार्ले-डेविडसन लोगो का टैटू क्यों बनवाते हैं। यह न केवल दक्षिण पश्चिम एयरलाइंस के इतिहास में सबसे अधिक लाभदायक एयरलाइन बनाने के बारे में एक स्पष्ट समझ प्रदान करता है, लेकिन जिन चीजों ने यह काम किया है। यह भी कुछ स्पष्टता देता है कि लोगों ने डॉ। मार्टिन लू- थैरे किंग जूनियर को एक आंदोलन में बदल दिया, जिसने एक राष्ट्र को बदल दिया और हमने जॉन एफ कैनेडी की मृत्यु के बाद भी चंद्रमा पर एक आदमी को रखने की चुनौती क्यों उठाई। गोल्डन सर्कल दर्शाता है कि कैसे ये नेता लोगों को कार्य करने के लिए हेरफेर करने के बजाय कार्रवाई को प्रेरित करने में सक्षम थे।

यह वैकल्पिक परिप्रेक्ष्य दुनिया को बदलने के लिए सिर्फ उपयोगी नहीं है; प्रेरित करने की क्षमता के लिए व्यावहारिक अनुप्रयोग भी हैं। इसका उपयोग लीडरशिप, कॉर्पोरेट कल्चर, हायरिंग, प्रोडक्ट डेवलपमेंट, सेल्स और मार्केटिंग में व्यापक सुधार के लिए एक गाइड के रूप में किया जा सकता है। यहां तक कि



## स्वर्णिम चक्र

एक विचार को एक सामाजिक आंदोलन में बदलने के लिए निष्ठा और पर्याप्त गति कैसे बनाएं।

और यह सब अंदर से बाहर शुरू होता है। यह सब क्यों से शुरू होता है। इससे पहले कि हम इसके अनुप्रयोगों का पता लगा सकें, मुझे पहले परिभाषित करने दें

शर्तें, सर्कल के बाहर से शुरू होती हैं और अंदर की ओर चलती हैं। क्या है: ग्रह पर हर एक कंपनी और संगठन जानता है कि वे क्या करते हैं। यह सच है चाहे कितना भी बड़ा या छोटा हो, चाहे कोई भी उद्योग हो। हर कोई आसानी से ठेस का वर्णन करने में सक्षम है- ucts या सेवाएं जो कंपनी बेचती है या उस प्रणाली के भीतर काम करती है। WHAT की पहचान करना आसान है।

कैसे: कुछ कंपनियों और लोगों को पता है कि वे कैसे करते हैं कि वे क्या करते हैं। चाहे आप उन्हें "विभेदक मूल्य प्रस्ताव- tion," "मालिकाना प्रक्रिया" या "अद्वितीय विक्रय प्रस्ताव" कहते हैं, अक्सर यह बताने के लिए कैसे कुछ अलग या बेहतर होता है। WHAT के रूप में स्पष्ट नहीं है, कई लोग सोचते हैं कि ये निर्णय में अंतर या प्रेरक कारक हैं। यह मानना गलत होगा कि यह सब आवश्यक है। एक लापता विवरण है:

क्यों: बहुत कम लोग या कंपनियां स्पष्ट रूप से यह स्पष्ट कर सकती हैं कि वे क्या करते हैं। जब मैं कहता हूं, तो मेरा मतलब पैसा कमाना नहीं है - यह एक परिणाम है। क्यों मेरा मतलब है कि आपका उद्देश्य, कारण या विश्वास क्या है? आपकी कंपनी मौजूद क्यों है? आप हर सुबह बिस्तर से बाहर क्यों निकलते हैं? और किसी को परवाह क्यों होनी चाहिए?

जब ज्यादातर संगठन या लोग सोचते हैं, कार्य करते हैं या संवाद करते हैं तो वे बाहर से WHAT से WHY तक ऐसा करते हैं। और अच्छे कारण के लिए - वे स्पष्ट चीज़ से फ़ज़ीएस्ट चीज़ पर जाते हैं। हम कहते हैं कि हम क्या करते हैं, हम कभी-कभी कहते हैं कि हम यह कैसे करते हैं, लेकिन हम शायद ही कभी कहते हैं कि हम क्या करते हैं।

लेकिन प्रेरित कंपनियां नहीं। प्रेरित नेता नहीं। उनमें से हर एक अपने आकार या उनके उद्योग की परवाह किए बिना, अंदर से बाहर के बारे में सोचता है, कार्य करता है और संचार करता है।

मैं Apple Inc. को अक्सर एक उदाहरण के रूप में उपयोग करता हूं क्योंकि उनकी व्यापक मान्यता है और उनके उत्पादों को समझना आसान है और



## क्यों के साथ स्टार्ट

दूसरों से तुलना करें। क्या अधिक है, समय के साथ एप्पल की सफलता विशिष्ट नहीं है। साल-दर-साल सबसे नवीन कंपनियों में से एक बने रहने की उनकी क्षमता, एक सांस्कृतिक रूप से निम्नलिखित को आकर्षित करने के लिए उनकी अलौकिक क्षमता के साथ मिलकर, उन्हें द गोल्डन सर्कल के कई सिद्धांतों को प्रदर्शित करने के लिए एक शानदार उदाहरण बनाती है।

मैं एक साधारण विपणन उदाहरण के साथ शुरू करता हूँ।

अगर Apple ज्यादातर अन्य कंपनियों की तरह होता, तो उनके लिए एक मार्केटिंग संदेश बाहर से गोल्डन सर्कल में चला जाता। यह कंपनी के कुछ बयानों के साथ शुरू होता है, जो कंपनी करती है या बनाती है, उसके बाद वे सोचते हैं कि वे प्रतियोगिता से अलग या बेहतर हैं, इसके बाद कुछ कॉल टू एक्शन। इसके साथ, कंपनी बदले में कुछ व्यवहार की उम्मीद करेगी, इस मामले में एक पीछा। Apple का एक मार्केटिंग संदेश, अगर वे हर किसी की तरह थे, तो इस तरह लग सकता है:

हम शानदार कंप्यूटर बनाते हैं।
वे खूबसूरती से डिजाइन, उपयोग करने के लिए सरल और उपयोगकर्ता के अनुकूल हैं। एक खरीदना चाहते हैं?

यह बहुत आकर्षक बिक्री पिच नहीं है, लेकिन यह है कि ज्यादातर कंपनियां हमें कैसे बेचती हैं। यह आदर्श है। सबसे पहले वे क्या करते हैं - "यहाँ हमारी नई कार है।" फिर वे हमें बताते हैं कि वे यह कैसे करते हैं या वे कैसे बेहतर हैं- "यह चमड़े की सीटें, महान गैस लाभ, और महान वित्तपोषण है।" और फिर वे कार्रवाई के लिए एक कॉल करते हैं और एक व्यवहार की उम्मीद करते हैं।

आप इस पैटर्न को बिजनेस-टू-कंज्यूमर मार्केट्स के साथ-साथ बिजनेस टू बिजनेस वातावरण में देखते हैं: "यहां हमारी लॉ फर्म है। हमारे कानून- yers सबसे अच्छे स्कूलों में गए हैं और हम सबसे बड़े क्लाइंट्स का प्रतिनिधित्व करते हैं। हमें किराए पर दें।" यह पैटर्न राजनीति में भी जिंदा है और अच्छी तरह से- "यहाँ उम्मीदवार है,

यहाँ करों और आव्रजन पर उसके विचार हैं। देखें कि वह कैसे अलग है? उसके लिए वोट करें।" हर मामले में, किसी अंतर या श्रेष्ठ मूल्य को समझाने के प्रयास में संचार का आयोजन किया जाता है।

## 44

## स्वर्णिम चक्र

लेकिन ऐसा नहीं है कि प्रेरक नेता और संगठन क्या करते हैं। उनमें से हर एक, आकार या उद्योग की परवाह किए बिना, अंदर से बाहर की सोचता है, कार्य करता है और संचार करता है।

आइए उस ऐप्पल उदाहरण को फिर से देखें और ऐप्पल *वास्तव* में जिस क्रम *में* संचार करता है उस उदाहरण को फिर से लिखें । इस बार, उदाहरण WHY से शुरू होता है।

हम जो कुछ भी करते हैं, हम यथास्थिति को चुनौती देने में विश्वास करते हैं। हम अलग तरीके से सोचने पर विश्वास करते हैं।

जिस तरह से हम यथास्थिति को चुनौती देते हैं, वह हमारे उत्पादों को खूबसूरती से डिजाइन, उपयोग में सरल और उपयोगकर्ता के अनुकूल बनाने के लिए है।

और हम महान कंप्यूटर बनाने के लिए होते हैं। एक खरीदना चाहते हैं?

यह पूरी तरह से अलग संदेश है। यह वास्तव में पहले वाले से अलग *लगता है* । हम दूसरे संस्करण को पढ़ने के बाद Apple से कंप्यूटर खरीदने के लिए बहुत अधिक उत्सुक हैं- और मैंने जो भी किया वह जानकारी के क्रम को उल्टा कर दिया। कोई चालबाजी नहीं, कोई हेरफेर नहीं, कोई मुफ्त सामान नहीं, कोई आकांक्षात्मक संदेश नहीं, कोई सेलिब्रिटी नहीं।

Apple केवल सूचना के क्रम को उलट नहीं करता है, उनका संदेश WHY के साथ शुरू होता है, एक उद्देश्य, कारण या विश्वास जो नॉट-आईएच के साथ करने के लिए है। वे क्या करते हैं - वे उत्पाद जो वे बनाते हैं, कंप्यूटर से लेकर छोटे इलेक्ट्रॉनिक्स तक - अब खरीदने का कारण नहीं है, वे अपने कारण के मूर्त प्रमाण के रूप में काम करते हैं। Apple उत्पादों का डिज़ाइन और उपयोगकर्ता इंटरफ़ेस, हालांकि महत्वपूर्ण है, अपने ग्राहकों के बीच इस तरह की आश्चर्यजनक वफादारी उत्पन्न करने के लिए स्वयं में पर्याप्त नहीं हैं। वे महत्वपूर्ण तत्व कारण को मूर्त और तर्कसंगत बनाने में मदद करते हैं। अन्य लोग शीर्ष डिजाइनरों और शानदार इंजीनियरों को काम पर रख सकते हैं और सुंदर, आसानी से उपयोग किए जाने वाले उत्पादों को बना सकते हैं और उन चीजों को कॉपी कर सकते हैं जो ऐप्पल करता है, और वे इसे करने के लिए ऐप्पल के कर्मचारियों को चोरी भी कर सकते हैं, लेकिन परिणाम समान नहीं होंगे। बस क्या Apple कॉपी करता है या यह कैसे करता है यह काम नहीं करेगा। वहाँ कुछ और है, वर्णन करना मुश्किल है और निकट असंभव है

## 45

## क्यों के साथ स्टार्ट

कॉपी जो एप्पल को बाजार में इस तरह का एक असम्बद्ध स्तर देता है। उदाहरण यह साबित करने के लिए शुरू होता है कि लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, वे आपको क्यों खरीदते हैं।

यह दोहराने के लायक है: लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, वे आपको क्यों खरीदते हैं।

इस तरह के अभिनव उत्पादों को डिजाइन करने की ऐप्पल की क्षमता इतनी कॉन्सेंटी है और उनके उत्पादों के लिए ऐसी अचरज भरी निष्ठा को कमांड करने की उनकी क्षमता है कि वे क्या करते हैं। समस्या यह है कि संगठन मूर्त सुविधाओं और लाभों का उपयोग करते हैं कि उनकी कंपनी, उत्पाद या विचार एक दूसरे से बेहतर क्यों है, इसके लिए तर्कसंगत तर्क का निर्माण करें। कभी-कभी उन तुलनाओं को एक समान बनाया जाता है और कभी-कभी उपमाओं या रूपकों को खींचा जाता है, लेकिन प्रभाव समान होता है। कंपनियाँ हमें बेचने की कोशिश करती हैं कि वे क्या करते हैं, लेकिन हम खरीदते हैं कि वे ऐसा क्यों करते हैं। यह मेरा मतलब है जब 1 कहते हैं कि वे com- बाहर से गला घोंटना; वे WHAT और HOW का नेतृत्व करते हैं।

हालांकि, अंदर से बाहर संचार करते समय, WHY को खरीदने के कारण के रूप में पेश किया जाता है और WHAT उस विश्वास के मूर्त प्रमाण के रूप में कार्य करता है। जिन चीजों को हम एक उत्पाद, कंपनी या दूसरे पर विचार करने के लिए तैयार किए गए कारणों को तर्कसंगत बनाने या समझाने के लिए इंगित कर सकते हैं।

कंपनियां क्या करती हैं बाहरी कारक हैं, लेकिन वे ऐसा क्यों करते हैं यह कुछ गहरा है। व्यावहारिक रूप से, Apple के बारे में कुछ खास नहीं है। यह किसी अन्य की तरह ही एक कंपनी है। Apple और इसके किसी भी प्रतियोगी के बीच कोई वास्तविक अंतर नहीं है- डेल, एचपी, गेटवे, तोशिबा। एक उठाओ, इससे कोई फर्क नहीं पड़ता। वे सभी कॉर्पोरेट संरचनाएं हैं। वह सब एक कंपनी है यह एक संरचना है। वे सभी कंप्यूटर बनाते हैं। उन सभी के पास कुछ सिस्टम हैं जो काम करते हैं और कुछ ऐसे नहीं हैं। वे सभी समान प्रतिभा, समान पुन: स्रोत, समान एजेंसियां, समान सलाहकार और समान मीडिया तक पहुंच रखते हैं। वे सभी कुछ अच्छे प्रबंधक, कुछ अच्छे डिजाइनर और स्मार्ट इंजीनियर हैं। वे सभी कुछ उत्पाद बनाते हैं जो अच्छी तरह से काम करते हैं और कुछ ऐसा नहीं है। । । यहां तक कि Apple। फिर, Apple के पास क्यों है

## स्वर्णिम चक्र

सफलता का ऐसा अनुपातहीन स्तर? वे अधिक अभिनव क्यों हैं? वे लगातार अधिक लाभदायक क्यों हैं? और उन्होंने इस तरह के संस्कारी निष्ठा के निर्माण का प्रबंधन कैसे किया - कुछ बहुत ही कम कंपनियां कभी हासिल कर पाती हैं?

आप जो करते हैं, उसे लोग नहीं खरीदते हैं, वे ऐसा क्यों करते हैं। यही कारण है कि Apple ने लचीलेपन का एक उल्लेखनीय स्तर अर्जित किया है। लोग स्पष्ट रूप से Apple से कंप्यूटर खरीदने में सहज हैं। लेकिन लोग उनसे एमपी 3 प्लेयर या सेल फोन या डीवीआर खरीदने में भी पूरी तरह से सहज हैं। उपभोक्ता और निवेशक पूरी तरह से ऐप्पल के साथ इतने अलग-अलग श्रेणियों में कई अलग-अलग उत्पादों की पेशकश कर रहे हैं। यह क्या नहीं है Apple जो उन्हें अलग करता है। यह वे ऐसा क्यों कर रहे हैं। उनके उत्पाद उनके कारण जीवन देते हैं।

मैं इतना मूर्ख नहीं हूं कि यह प्रस्ताव करूं कि उनके उत्पाद मायने नहीं रखते; बेशक वे करते हैं। लेकिन यह वे कारण हैं जो पारंपरिक ज्ञान के विपरीत हैं। उनके उत्पाद, उनके लिए- खुद को, सेब को श्रेष्ठ नहीं माना जाता है; उनके ठेस- ucts, क्या करता है Apple, जो वे मानते हैं की ठोस सबूत के रूप में सेवा करते हैं। यह है कि वे क्या करते हैं और वे ऐसा क्यों करते हैं, के बीच स्पष्ट संबंध है जो कि एप्पल को खड़ा करता है। यही कारण है कि हम Apple को प्रामाणिक मानते हैं। यथास्थिति को चुनौती देने के लिए वे जो कुछ भी करते हैं, अपने WHY का प्रदर्शन करने के लिए करते हैं। चाहे वे जो भी उत्पाद बनाते हैं या उद्योग चलाते हैं, उसमें यह हमेशा स्पष्ट होता है कि Apple "अलग सोच रखता है।"

जब Apple पहली बार Macintosh के साथ बाहर आया था, जिसमें एक ग्राफिकल यूजर इंटरफेस पर आधारित एक op- erating प्रणाली थी और एक com-plicated कंप्यूटर भाषा चुनौती नहीं थी कि उस समय कंप्यूटर कैसे काम करता था। क्या अधिक है, जहां अधिकांश प्रौद्योगिकी कंपनियों ने व्यवसायों के बीच अपने सबसे बड़े विपणन अवसर को देखा, एप्पल घर पर बैठे किसी व्यक्ति को किसी भी कंपनी के समान शक्ति देना चाहता था। Apple की WHY, यथास्थिति को चुनौती देने के लिए और इन-डेजिवल को सशक्त करने के लिए, एक पैटर्न है कि यह सभी को दोहराते हैं और करते हैं। यह



## क्यों के साथ स्टार्ट

उनके iPod में जीवन और इससे भी अधिक iTunes में, एक ऐसी सेवा जो संगीत उद्योग के वितरण मॉडल की यथास्थिति को चुनौती देती है और व्यक्तियों द्वारा संगीत का उपभोग करने के लिए बेहतर अनुकूल थी।

एल्बमों को बेचने के लिए संगीत उद्योग का आयोजन किया गया था, जो एक ऐसे समय में विकसित हुआ जब संगीत सुनना काफी हद तक एक गतिविधि थी जिसे हमने घर पर किया था। सोनी ने 1979 में वॉकमैन के इंट्रो-डक्शन के साथ इसे बदल दिया। लेकिन यहां तक कि वॉकमैन, और बाद में डिस्मैन, कैसेट टेप या सीडी की संख्या तक सीमित था जिसे आप डिवाइस के अलावा ले जा सकते थे। एमपी 3 संगीत प्रारूप के विकास ने वह सब बदल दिया। डिजिटल कम्प्रेशन ने बहुत अधिक मात्रा में गानों को अपेक्षाकृत सस्ते और अत्यधिक पोर्टेबल डिजिटल संगीत उपकरणों पर संग्रहीत करने की अनुमति दी। केवल एक आसान-से-ले जाने वाले उपकरण के साथ घर से बाहर निकलने की हमारी क्षमता ने संगीत को कुछ ऐसी चीज़ों में बदल दिया जिसे हम बड़े पैमाने पर घर से दूर सुनते थे। और एमपी 3 न केवल बदल गया, जहां हमने संगीत को सुना, यह ट्रांस - कल्चर से हमें एक एल्बम-कलेक्टिंग कल्चर से एक गीत-संग्रह संस्कृति तक बना दिया। जबकि संगीत उद्योग अभी भी हमें एल्बमों को बेचने की कोशिश में व्यस्त था, एक मॉडल जो अब उपभोक्ता व्यवहार के अनुकूल नहीं था, Apple ने हमें "आपकी जेब में 1,000 गाने" पेश करके अपना iPod पेश किया। आईपॉड और आईट्यून्स के साथ, ऐप्पल ने कॉम के बेहतर काम को अंजाम दिया, जो हमारे जीवन को कैसे जीते हैं, के सापेक्ष एमपी और एमपी 3 प्लेयर दोनों के मूल्य का उल्लेख करता है। उनके विज्ञापन में उत्पाद विवरण का विस्तृत विवरण नहीं था; यह उनके बारे में नहीं था, यह हमारे बारे में था। और हम समझ गए कि हम यह क्यों चाहते हैं।

Apple ने एमपी 3 का आविष्कार नहीं किया था, न ही उन्होंने आईपॉड का आविष्कार किया था जो कि iPod बन गया, फिर भी उन्हें इसके साथ संगीत उद्योग को बदलने का श्रेय दिया जाता है। मल्टीगैबाइट पोर्टेबल हार्ड ड्राइव म्यूजिक प्लेयर वास्तव में क्रिएटिव टेक्नोलॉजी लिमिटेड द्वारा आविष्कार किया गया था, जो कि सिंगापुर की एक प्रौद्योगिकी कंपनी है, जो साउंड ब्लास्टर ऑडियो तकनीक बनाकर प्रमुखता से उठी है जो घर पीसी को ध्वनि करने में सक्षम बनाती है। वास्तव में, Apple ने आईपॉड को बाजार में क्रिएटिव के प्रवेश के दो महीने बाद तक पेश नहीं किया। यह विस्तार अकेले

एक पहले प्रस्तावक के लाभ की धारणा पर सवाल उठाता है। डिजिटल साउंड में उनके इतिहास को देखते हुए, डिजिटल संगीत उत्पाद पेश करने के लिए क्रिएटिव एप्पल की तुलना में अधिक योग्य था। समस्या यह थी, उन्होंने अपने उत्पाद को "5GB एमपी 3 प्लेयर" के रूप में विज्ञापित किया। यह बिल्कुल वैसा ही संदेश है जैसा कि एप्पल के "आपकी जेब में 1,000 गाने हैं।" अंतर यह है कि क्रिएटिव ने हमें बताया कि उनका उत्पाद क्या था और Apple ने हमें बताया कि हमें इसकी आवश्यकता क्यों है।

बाद में, एक बार जब हमने तय कर लिया कि हमारे पास एक आईपॉड होना है, तो व्हाट्सएप ने किया- और हमने 5GB वर्जन, 10GB वर्जन, और इसी तरह, टैंगिबल डिटेल्स को चुना जिससे साबित हुआ कि हमें अपनी जेब में 1,000 गाने मिल सकते हैं। हमारा निर्णय WHY के साथ शुरू हुआ, और इसलिए Apple की पेशकश हुई।

हम में से कितने निश्चितता के साथ कह सकते हैं कि, वास्तव में, एक iPod वास्तव में क्रिएटिव के ज़ेन से बेहतर है? उदाहरण के लिए, आइपॉड अभी भी बैटरी जीवन और बैटरी प्रतिस्थापन मुद्दों से ग्रस्त हैं। वे सिर्फ मरने के लिए करते हैं। शायद एक झेन बेहतर है। हकीकत यह है, हम परवाह भी नहीं करते हैं। आप जो करते हैं, उसे लोग नहीं खरीदते हैं, वे ऐसा क्यों करते हैं। और यह WHY की Apple की स्पष्टता है जो उन्हें नवाचार करने की इतनी उल्लेखनीय क्षमता प्रदान करता है, अक्सर कंपनियों के मुकाबले प्रतिस्पर्धा में वे उनसे अधिक योग्य लगते हैं, और अपने मुख्य व्यवसाय से बाहर उद्योगों में सफल होते हैं।

वही क्यों नहीं कहा जा सकता है जो WHY के **fuz2y** अर्थ वाली कंपनियों के लिए है । जब कोई संगठन अपने आप को परिभाषित करता है तो वह क्या करता है, यह सब कभी कर पाएगा। ऐप्पल के प्रतियोगियों ने अपने उत्पादों या सेवाओं से खुद को परिभाषित किया है, भले ही उनके "भिन्न-भिन्न मूल्य निर्धारण प्रस्ताव" समान स्वतंत्रता का वहन नहीं कर रहे हैं। उदाहरण के लिए, गेटवे ने 2003 में फ्लैट स्क्रीन टीवी बेचना शुरू कर दिया था। सालों से फ्लैट स्क्रीन मॉनिटर बनाए जाने के बाद , वे टीवी बनाने और बेचने के लिए योग्य थे। लेकिन कंपनी उपभोक्ता इलेक्ट्रॉनिक्स ब्रांडों के बीच खुद के लिए एक विश्वसनीय नाम बनाने में विफल रही और दो साल बाद अपने "व्यवसाय" पर ध्यान केंद्रित करने के लिए व्यापार को छोड़ दिया। डेल 2002 में पीडीए और 2003 में एमपी 3 खिलाड़ियों के साथ बाहर आया, लेकिन





प्रत्येक बाजार में केवल कुछ वर्षों तक रहता है। डेल अच्छी गुणवत्ता वाले उत्पाद बनाता है और इन अन्य प्रौद्योगिकियों के उत्पादन के लिए पूरी तरह से योग्य है। समस्या यह थी कि उन्होंने खुद को किससे परिभाषित किया था; उन्होंने कंप्यूटर बनाया, और यह हमारे लिए पीडीए या एमपी 3 प्लेयर खरीदने से कोई मतलब नहीं था। यह सही नहीं लगा। आप कितने लोगों को लगता है कि डेल से एक नया सेल फोन खरीदने के लिए छह घंटे के लिए लाइन पर खड़े होंगे, जैसा कि उन्होंने एप्पल के आईफोन की रिहाई के लिए किया था? लोग डेल को कंप्यूटर कंपनी से ज्यादा कुछ नहीं देख सकते थे। यह सिर्फ मतलब नहीं था। खराब बिक्री ने छोटे इलेक्ट्रॉनिक सामानों के बाजार में प्रवेश करने की डेल की इच्छा को जल्दी से समाप्त कर दिया; इसके बजाय उन्होंने "अपने मुख्य व्यवसाय पर ध्यान केंद्रित करने" का विकल्प चुना। जब तक डेल, कई अन्य लोगों की तरह, अपने संस्थापक उद्देश्य, कारण या विश्वास को फिर से खोज सकते हैं और वे क्यों कहते हैं और क्या करते हैं, सभी के साथ शुरू करते हैं, वे कभी भी कंप्यूटर बेचते हैं। वे अपने "मुख्य व्यवसाय" में फंस जाएंगे।

अपने प्रतिद्वंद्वियों के विपरीत, Apple ने खुद को परिभाषित किया है कि यह चीजें क्यों करता है, न कि यह क्या करता है। यह एक कंप्यूटर कंपनी नहीं है, लेकिन एक कंपनी है जो यथास्थिति को चुनौती देती है और व्यक्तियों को सिम-प्लेर विकल्प प्रदान करती है। Apple ने 2007 में Apple Computer, Inc. से Apple Inc. में अपना कानूनी नाम बदलकर इस तथ्य को प्रतिबिंबित किया कि वे सिर्फ एक कंप्यूटर कंपनी से अधिक थे। व्यावहारिक रूप से, यह वास्तव में मायने नहीं रखता कि कंपनी का कानूनी नाम क्या है। हालांकि, Apple के लिए, उनके नाम में "कंप्यूटर" शब्द होने से वे क्या कर सकते थे, इसे सीमित नहीं किया। यह सीमित है कि वे अपने बारे में कैसे सोचते हैं। यह परिवर्तन व्यावहारिक नहीं था, यह दार्शनिक था।

1970 के दशक के अंत में Apple की WHY का गठन किया गया था और आज तक इसे नहीं बदला गया है। वे चाहे जितने भी उत्पाद बना लें या जिन उद्योगों में वे प्रवास करते हैं, उनका WHY अभी भी एक स्थिर बना हुआ है। और एप्पल की मंशा को चुनौती देने की मंशा भविष्यद्वाणी साबित हुई है। एक कंप्यूटर कंपनी के रूप में उन्होंने व्यक्तिगत कंप्यूटिंग उद्योग के पाठ्यक्रम को पुनर्निर्देशित किया। एक छोटी इलेक्ट्रॉनिक्स कंपनी के रूप में उन्होंने सोनी और फिलिप्स जैसे कॉम-पोंग्स के पारंपरिक प्रभुत्व को चुनौती दी है। मोबाइल फोन के एक purveyor के रूप में वे





पुराने हाथों को धक्का दिया - मोटोरोला, एरिक्सन, और नोकिया - अपने स्वयं के व्यवसायों को पुनः बनाने के लिए। Apple की प्रवेश करने की क्षमता और यहां तक कि डोम-इन इतने सारे उद्योगों ने भी चुनौती दी है कि पहली जगह

में कंप्यूटर कंपनी होने का क्या मतलब है। चाहे जो भी हो, हम जानते हैं कि Apple क्यों मौजूद है।

उनके प्रतियोगियों के लिए भी ऐसा नहीं कहा जा सकता है। यद्यपि वे सभी किसी समय WHY की स्पष्ट समझ रखते थे - यह प्राथमिक कारकों में से एक था, जिसने उनमें से प्रत्येक को अरब-डॉलर की कंपनियां बनने में मदद की - समय के साथ, Apple के सभी प्रतियोगियों ने अपना WHY खो दिया। अब वे सभी कंपनियां अपने आप को परिभाषित करती हैं कि वे क्या करते हैं: हम कंप्यूटर बनाते हैं। वे कंपनियों में एक कारण से बदल गए हैं जो उत्पादों की बिक्री करते हैं। और जब ऐसा होता है, तो मूल्य, गुणवत्ता, सेवा और सुविधाएँ खरीद निर्णय को प्रेरित करने के लिए प्राथमिक मुद्रा बन जाती हैं। उस बिंदु पर एक कंपनी और उसके उत्पादों को अस्थिर रूप से कमोडिटीज बना दिया गया है। जैसा कि कोई भी कंपनी अकेले कीमत, गुणवत्ता, सेवा या सुविधाओं पर प्रतिस्पर्धा करने के लिए मजबूर कर सकती है, किसी भी अवधि के लिए अंतर करना या अकेले उन कारकों पर वफादारी का निर्माण करना बहुत कठिन है। इसके अलावा यह पैसा खर्च करता है और हर दिन अकेले उस स्तर पर प्रतिस्पर्धा करने की कोशिश कर रहा है। जानिए- स्थायी सफलता और दूसरों से दूर रहने की क्षमता के लिए WHY क्यों जरूरी है।

किसी भी कंपनी को इस चुनौती का सामना करना पड़ता है कि अपने बाजार में खुद को कैसे अलग किया जाए, मूल रूप से एक कमोडिटी है, वे चाहे जो भी करें या वे कैसे करें। पूर्व के लिए, एक दूध उत्पादक से पूछें, और वे आपको बताएंगे कि वास्तव में दूध ब्रांडों में भिन्नताएं हैं। समस्या यह है कि आपको मतभेदों को समझने के लिए एक विशेषज्ञ होना चाहिए। बाहर की दुनिया के लिए, सभी दूध एक समान है, इसलिए हम सिर्फ सभी ब्रांडों को एक साथ जोड़ते हैं और इसे एक वस्तु कहते हैं। जवाब में, यह उद्योग कैसे काम करता है। यह मोटे तौर पर आज के बाजार पर लगभग हर दूसरे उत्पाद या सेवा, व्यवसाय-से-उपभोक्ता या व्यवसाय-से-व्यवसाय के लिए पैटर्न है । वे उस पर ध्यान केंद्रित करते हैं जो वे करते हैं और कैसे वे इसे बिना विचार के करते हैं;



## क्यों के साथ स्टार्ट

हम उन्हें एक साथ गांठ देते हैं और वे वस्तुओं की तरह काम करते हैं। जितना हम उनके साथ वस्तुओं की तरह व्यवहार करते हैं, उतना ही वे WHAT और HOW पर ध्यान केंद्रित करते हैं। यह एक दुष्चक्र है। लेकिन केवल कमोडिटीज की तरह काम करने वाली कंपनियां ही हैं, जो हर दिन जागती हैं कि कैसे अंतर करना है। WHY की स्पष्ट समझ वाली कंपनियां और संगठन कभी भी इसकी चिंता नहीं करते हैं। वे खुद को किसी और की तरह होने के बारे में नहीं सोचते हैं और उन्हें अपने मूल्य के किसी भी व्यक्ति को "समझाने" की ज़रूरत नहीं है। उन्हें गाजर और डंडे के जटिल सिस्टम की आवश्यकता नहीं है। वे *कर रहे हैं* अलग, और हर कोई यह जानता है। वे WHY से शुरू करते हैं जो वे कहते हैं और करते हैं।

ऐसे लोग हैं जो अभी भी मानते हैं कि ऐप्पल का अंतर इसकी मार्केटिंग क्षमता से आता है। Apple "एक जीवन शैली बेचता है," विपणन समर्थक आपको बताएंगे। फिर ये मार्केटिंग प्रोफेशन कैसे आते हैं? जानबूझकर एप्पल की सफलता और किसी अन्य कंपनी की लंबी उम्र के लिए दोहराया नहीं गया है? इसे "जीवनशैली" कहना एक मान्यता है कि जो लोग एक निश्चित तरीके से रहते हैं, वे Apple को अपने जीवन में शामिल करना चुनते हैं। Apple ने जीवन शैली का आविष्कार नहीं किया, न ही यह एक जीवन शैली बेचता है। Apple बस उन ब्रांडों में से एक है जो एक निश्चित जीवन शैली जीने वाले लोगों के लिए तैयार हैं। वे लोग उस जीवन शैली में रहने के दौरान कुछ उत्पादों या ब्रांडों का उपयोग करते हैं; वह यह है कि भाग में, हम उनके जीवन के तरीके को पहली जगह में कैसे पहचानते हैं। वे जो उत्पाद चुनते हैं, वे इस बात का प्रमाण बन जाते हैं कि वे जो काम करते हैं, वे करते हैं। यह केवल इसलिए है क्योंकि Apple का WHY इतना स्पष्ट है कि जो लोग मानते हैं कि वे उनके प्रति आकर्षित हैं। जैसा कि हार्ले-डेविडसन लोगों के एक निश्चित समूह की जीवन शैली में फिट बैठता है और प्रादा जूते दूसरे समूह की जीवन शैली में फिट होते हैं, यह वह जीवन शैली है जो पहले आई थी। जैसे उत्पाद कंपनी का उत्पादन करता है जो कंपनी की WHY के प्रमाण के रूप में कार्य करता है, उसी प्रकार एक ब्रांड या उत्पाद किसी व्यक्ति के WHY के प्रमाण के रूप में भी कार्य करता है।

अन्य, यहां तक कि कुछ जो ऐप्पल के लिए काम करते हैं, वे कहेंगे कि क्या वास्तव में एप्पल को अलग करता है वास्तव में अकेले उनके उत्पादों की गुणवत्ता। बीत रहा है अच्छी गुणवत्ता के उत्पादों पाठ्यक्रम महत्वपूर्ण है। कोई फर्क नहीं पड़ता कि आपका WHY कितना साफ है, अगर आप बेचते हैं तो पूरा काम नहीं करता है



## स्वर्णिम चक्र

बात सपाट है। लेकिन एक कंपनी को सबसे अच्छे उत्पाद रखने की आवश्यकता नहीं है, उन्हें बस अच्छा या बहुत अच्छा होना चाहिए। बेहतर या सर्वश्रेष्ठ एक सापेक्ष तुलना है। WHY को समझने के बिना, कॉम-पार्सन खुद निर्णय निर्माता के लिए कोई मायने नहीं रखता है।

"बेहतर" की अवधारणा सवाल पूछती है: किस मानक पर आधारित है? क्या एक Ferrari F430 स्पोर्ट्स कार होंडा ओडिसी मिनीवैन से बेहतर है? यह निर्भर करता है कि आपको कार की आवश्यकता क्यों है। यदि आपके पास छह का परिवार है, तो दो-सीटर फेरारी बेहतर नहीं है। हालाँकि, यदि आप महिलाओं से मिलने के लिए एक शानदार

तरीका ढूंढ रहे हैं, तो होंडा मिनीवैन शायद बेहतर नहीं है (इस पर लंबित है कि आप किस महिला से मिलना चाहते हैं, मुझे लगता है; मुझे भी अनुमान नहीं लगाना चाहिए)। उत्पाद क्यों मौजूद है, इस पर पहले विचार किया जाना चाहिए और कोई क्यों चाहता है कि यह मेल खाना चाहिए। मैं आपको होंडा ओडिसी के सभी इंजीनियरिंग चमत्कारों के बारे में बता सकता हूं, जिनमें से कुछ वास्तव में फेरारी से बेहतर हो सकते हैं। यह निश्चित रूप से बेहतर गैस लाभ प्राप्त करता है। बाधाओं यह है कि मैं किसी ऐसे व्यक्ति को समझाने नहीं जा रहा हूं जो वास्तव में चाहता है कि स्पोर्ट्स कार कुछ और खरीदे। कुछ लोगों को नेत्रहीन रूप से एक फेरारी से अधिक होंडा ओडिसी कहते हैं, जो उत्पाद की इंजीनियरिंग से अधिक व्यक्ति के बारे में कहते हैं। उदाहरण के लिए, इंजीनियरिंग केवल मूर्त बिंदुओं में से एक होगा जो एक फेरारी प्रेमी को यह साबित करने के लिए इंगित कर सकता है कि वह कार के बारे में कैसा महसूस करता है। जिस व्यक्ति के व्यक्तित्व में फेरारी की सभी विशेषताओं और लाभों का पक्ष लेने की अपेक्षा की जाती है, उस व्यक्ति से फेरारी की श्रेष्ठता की खोजी रक्षा एक उद्देश्यपूर्ण बातचीत नहीं हो सकती। आपको क्यों लगता है कि फेरारी खरीदने वाले अधिकांश लोग इसे लाल रंग में पाने के लिए प्रीमियम का भुगतान करने को तैयार हैं जबकि होंडा ओडिसी खरीदने वालों को शायद रंग के बारे में ज्यादा परवाह नहीं है?

उन सभी के लिए जो आपको समझाने की कोशिश करेंगे कि Apple कंप्यूटर सिर्फ बेहतर हैं, मैं एक भी दावे पर विवाद नहीं कर सकता। सभी मैं यह पेशकश कर सकता हूं कि अधिकांश कारक जिन्हें वे मानते हैं कि वे अपने मानक को पूरा करते हैं जो एक कंप्यूटर को करना चाहिए। इस बात को ध्यान में रखते हुए, मैकिन- टॉश व्यवहार में हैं, केवल उन लोगों के लिए बेहतर है जो मानते हैं कि एप्पल क्या मानता है। जो लोग Apple के WHY को शेयर करते हैं, उनका मानना है कि Apple





उत्पाद निष्पक्ष रूप से बेहतर हैं, और अन्यथा उन्हें समझाने का कोई भी प्रयास व्यर्थ है। हाथ में ऑब्जेक्टिव मेट्रिक्स के साथ भी, इस बारे में तर्क बेहतर है या जो पहले सामान्य मानक स्थापित किए बिना बदतर है, बहस से ज्यादा कुछ नहीं बनाता है। प्रत्येक ब्रांड के लिए वफादार विभिन्न विशेषताओं और लाभों को इंगित करेंगे जो उनके लिए महत्वपूर्ण हैं (या उनके लिए कोई फर्क नहीं पड़ता) दूसरे को समझाने की कोशिश में कि वे सही हैं। और यह प्राथमिक कारणों में से एक है कि इतनी सारी कंपनियों को पहली जगह में अंतर करने की आवश्यकता क्यों महसूस होती है - यह दोषपूर्ण धारणा के आधार पर है कि केवल एक समूह ही सही हो सकता है। लेकिन क्या होगा अगर दोनों पार्टियां सही थीं? क्या होगा अगर एक Apple कुछ लोगों के लिए सही था और एक PC दूसरों के लिए सही था? यह अब बेहतर या बदतर के बारे में बहस नहीं है, यह विभिन्न आवश्यकताओं के बारे में चर्चा है। और चर्चा होने से पहले ही, प्रत्येक के लिए WHYs को पहले स्थापित किया जाना चाहिए।

बेहतर का एक सरल दावा, यहां तक कि इसे वापस करने के लिए तर्कसंगत साक्ष्य के साथ, इच्छा पैदा कर सकता है और यहां तक कि खरीदने के निर्णय को भी प्रेरित कर सकता है, लेकिन यह वफादारी नहीं बनाता है। यदि कोई ग्राहक किसी उत्पाद को खरीदने के लिए प्रेरित महसूस करता है, तो हेरफेर करने के बजाय, वे उन कारणों को मौखिक रूप से सत्यापित करने में सक्षम होंगे जो वे सोचते हैं कि उन्होंने जो खरीदा है वह बेहतर है। अच्छी गुणवत्ता और फी-टर्स मायने रखता है, लेकिन वे कुत्ते की वफादारी का उत्पादन करने के लिए पर्याप्त नहीं हैं कि सभी सबसे प्रेरक नेता और कंपनियां कॉम-मंड करने में सक्षम हैं। यही कारण है कि कंपनी, ब्रांड, उत्पाद या व्यक्ति द्वारा प्रतिनिधित्व किया जाता है जो वफादारी को प्रेरित करता है।

## इकलौता रास्ता नहीं, सिर्फ एक रास्ता

आपके WHY को जानना ही सफल होने का एकमात्र तरीका नहीं है, बल्कि यह एक स्थायी सफलता को बनाए रखने का एकमात्र तरीका है और नवाचार और लचीलेपन का एक बड़ा मिश्रण है। जब WHY फ़र्ज़ी हो जाता है, तो विकास, निष्ठा और प्रेरणा को बनाए रखना बहुत मुश्किल हो जाता है जिसने मूल सफलता को चलाने में मदद की। मुश्किल से, मेरा मतलब है कि प्रेरणा के बजाय हेरफेर तेजी से की रणनीति बन जाती है





व्यवहार को प्रेरित करने का विकल्प। यह अल्पावधि में प्रभावी है लेकिन दीर्घावधि में उच्च लागत पर आता है।

रेलमार्ग के क्लासिक बिजनेस स्कूल मामले पर विचार करें। 1800 के दशक के अंत में, रेलमार्ग देश की सबसे बड़ी कंपनियां थीं। इस तरह की स्मारकीय सफलता हासिल करने के बाद भी, अमेरिका के परिदृश्य को बदलते हुए, उन्हें यह याद रखना कि उनके लिए महत्वपूर्ण होना क्यों बंद हो गया। इसके बजाए वे उन पर आसक्त हो गए जो उन्होंने किए थे- वे रेल व्यवसाय में थे। परिप्रेक्ष्य की इस संकीर्णता ने उनके निर्णय लेने को प्रभावित किया- उन्होंने अपना सारा पैसा पटरियों और क्रॉसस्टीज़ और इंजनों में लगाया। लेकिन बीसवीं शताब्दी की शुरुआत में, एक नई तकनीक पेश की गई थी: हवाई जहाज। और उन सभी बड़ी रेल कंपनियों ने अंततः बस-नेस से बाहर चले गए। क्या होगा अगर उन्होंने बड़े पैमाने पर परिवहन व्यवसाय में खुद को परिभाषित किया है? शायद उनका व्यवहार अलग होता। शायद उन्होंने ऐसे अवसर देखे होंगे जो अन्यथा छूट गए थे। शायद आज वे सभी एयरलाइंस के मालिक होंगे।

तुलना में कई अन्य कंपनियों के दीर्घकालिक उत्तरजीविता का सवाल उठता है जिन्होंने खुद को और अपने उद्योगों को WHAT द्वारा परिभाषित किया है। वे इसे इतने लंबे समय से एक ही तरह से कर रहे हैं कि एक नई तकनीक के खिलाफ प्रतिस्पर्धा करने या एक नए परिप्रेक्ष्य को देखने की उनकी क्षमता एक कठिन काम बन जाती है। रेलरोड की कहानी में पहले से चर्चा में आए संगीत उद्योग के मामले में समान समानताएं हैं। यह एक और उद्योग है जिसने एक नई तकनीक द्वारा प्रेरित व्यवहार परिवर्तन को फिट करने के लिए अपने व्यवसाय मॉडल को समायोजित करने का अच्छा काम नहीं किया है। लेकिन अन्य उद्योग जिनके व्यवसाय मॉडल एक अलग समय में विकसित हुए थे, वे समान दरार दिखाते हैं- अखबार, प्रकाशन और टेलीविजन उद्योग, लेकिन नाम तीन के लिए। ये वर्तमान समय के रेलमार्ग हैं जो अपने ग्राहकों को उनकी जरूरतों को पूरा करने के लिए अन्य उद्योगों की कंपनियों की ओर मुड़ते हुए उनके मूल्य को परिभाषित करने के लिए संघर्ष कर रहे हैं। शायद अगर संगीत कंपनियों के पास WHY की स्पष्ट समझ होती, तो वे मौका देखते

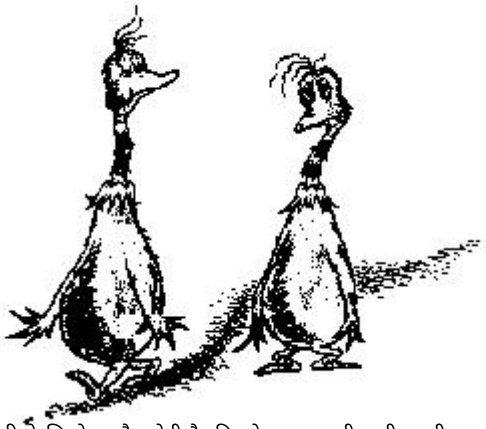


## क्यों के साथ स्टार्ट

एक बदसूरत कंप्यूटर कंपनी को छोड़ने के बजाय आईट्यून्स के बराबर का आविष्कार करने के लिए।

सभी मामलों में, मूल उद्देश्य, कारण या विश्वास पर वापस जाने से इन उद्योगों को अनुकूल बनाने में मदद मिलेगी। पूछने के बजाय, "हमें प्रतिस्पर्धा करने के लिए क्या करना चाहिए?" सवाल पूछा जाना चाहिए, "हमने पहले क्या कर रहे थे और आज हम उपलब्ध सभी तकनीकों और बाजार के अवसरों को ध्यान में रखते हुए क्या कर सकते हैं? लेकिन इसके लिए मेरा शब्द न लें। इसमें से कोई भी मेरी राय नहीं है। यह सभी जीव विज्ञान के सिद्धांतों में दृढ़ता से आधारित है।

अब, स्टार-बेली Sneetches सितारों के साथ घंटी था। सादा-बेली Sneetches thars पर नहीं था। वे सितारे इतने बड़े नहीं थे। वे सचमुच इतने छोटे थे। आपको लगता है कि इस तरह की बात बिल्कुल भी नहीं होगी।



फिर, जल्दी से, सिल्वेस्टर मैकमोनी मैकबिन ने एक बहुत ही अजीब मशीन को एक साथ रखा।

और उन्होंने कहा, "आप स्टार-बेली स्नेच जैसे सितारों को चाहते हैं; मेरे दोस्त, आप उन्हें प्रत्येक तीन डॉलर में खरीद सकते हैं!"



## क्यों के साथ स्टार्ट

स्नीचेस के बारे में उनकी 1961 की कहानी में, डॉ। सीस ने हमें स्नीचेस के दो समूहों से परिचित कराया, जिनमें से एक उनकी घंटी पर सितारों के साथ और दूसरा कोई नहीं के साथ। सितारों के बिना चाहने वाले लोग सितारों को पाने के लिए बेताब थे, ताकि वे महसूस कर सकें कि वे फिट हैं। वे चरम लंबाई में जाने के लिए तैयार थे और बड़ी और बड़ी रकम का भुगतान करने के लिए बस एक समूह का हिस्सा थे। लेकिन केवल सिल्वेस्टर मैकमोन्की मैकबिन, वह आदमी जिसकी मशीन "थार्स पर तारे डालती है," स्नेचेचेस से फिट होने की इच्छा से प्रेरित है।

इतनी सारी बातों के साथ, डॉ। सीस ने इसे सबसे अच्छा समझाया। Sneetches पूरी तरह से एक बहुत ही बुनियादी मानव की जरूरत पर कब्जा करने की जरूरत है। हमारी आवश्यकता तर्कसंगत नहीं है, लेकिन यह एक निरंतरता है जो सभी संस्कृतियों में सभी लोगों के बीच मौजूद है। यह एक ऐसा एहसास है जो हमें तब मिलता है जब हमारे आसपास के लोग हमारे मूल्यों और विश्वासों को साझा करते हैं। जब हमें लगता है कि हम संबंधित हैं तो हम जुड़ाव महसूस करते हैं और हम सुरक्षित महसूस करते हैं। मनुष्य के रूप में हम भावना को तरसते हैं और हम इसे खोजते हैं।

कभी-कभी हमारे अपनेपन की भावना आकस्मिक होती है। हम अपने गृहनगर से हर किसी के साथ दोस्त नहीं हैं, लेकिन राज्य भर में यात्रा करते हैं, और आप अपने गृहनगर से किसी से मिल सकते हैं और आपके पास तुरंत उनके साथ एक संबंध है। हम अपने गृह राज्य से ev-eryone के मित्र नहीं हैं, लेकिन देश भर में यात्रा करते हैं, और आप किसी ऐसे व्यक्ति के साथ एक विशेष बंधन महसूस करेंगे, जो आपके गृह राज्य से है। विदेश जाओ और तुम मिलेंगे अन्य अमेरिकियों के साथ तत्काल बांड। मुझे याद है कि मैं ऑस्ट्रेलिया की यात्रा पर गया था। एक दिन मैं एक बस में था और एक अमेरिकी उच्चारण सुना। मैं मुड़ा और बातचीत शुरू की। मुझे तुरंत उनसे जुड़ाव महसूस हुआ, हम एक ही भाषा बोल सकते थे, एक ही स्लैंग को समझ सकते थे। एक अजीब शहर में एक अजनबी के रूप में, उस संक्षिप्त क्षण के लिए, मुझे ऐसा लगा जैसे मैं संबंधित था, और इसकी वजह से, मैंने किसी अन्य यात्रियों की तुलना में बस में उन अजनबियों पर भरोसा किया। वास्तव में, हमने बाद में एक साथ समय बिताया। कोई फर्क नहीं पड़ता कि हम कहाँ जाते हैं, हम उन लोगों पर भरोसा करते हैं जिनके साथ हम सामान्य मूल्यों या विश्वासों को महसूस करने में सक्षम हैं।

## यह मत नहीं है, यह जीवविज्ञान है

यह महसूस करने की हमारी इच्छा है कि हम इतने शक्तिशाली हैं कि हम महान लंबाई में जाएंगे, तर्कहीन चीजें करेंगे और अक्सर उस भावना को पाने के लिए पैसे खर्च करेंगे। स्नेचेचेस की तरह, हम उन लोगों और संगठनों के आसपास रहना चाहते हैं जो हमारे जैसे हैं और हमारी मान्यताओं को साझा करते हैं। जब कंपनियां इस बारे में बात करती हैं कि वे क्या करते हैं और उनके उत्पाद कितने उन्नत हैं, तो उनके पास अपील हो सकती है, लेकिन जरूरी नहीं कि वे उस चीज का प्रतिनिधित्व करते हों, जिससे हम संबंधित हैं। लेकिन जब कोई कंपनी स्पष्ट रूप से अपने WHY से संपर्क करती है, तो वे क्या मानते हैं, और हमें विश्वास है कि वे क्या मानते हैं, तो हम कभी-कभी उन उत्पादों या ब्रांडों को अपने जीवन में शामिल करने के लिए असाधारण लंबाई तक जाएंगे। ऐसा इसलिए नहीं है क्योंकि वे बेहतर हैं, बल्कि इसलिए कि वे उन मूल्यों और विश्वासों के प्रतीक या प्रतीक बन जाते हैं जिन्हें हम प्रिय मानते हैं। वे उत्पाद और ब्रांड हमें ऐसा महसूस कराते हैं जैसे हम हैं और हम दूसरों के साथ रिश्तेदारी महसूस करते हैं जो समान चीजें खरीदते हैं। ग्राहकों द्वारा शुरू किए गए फैन क्लब, अक्सर कंपनी की मदद के बिना ही बनते हैं। ये लोग समुदायों, व्यक्ति या ऑनलाइन में, न केवल किसी उत्पाद के अपने प्यार को दूसरों के साथ साझा करने के लिए, बल्कि उनके जैसे लोगों की कंपनी में होने के लिए बनाते हैं। उनके फैसलों का कंपनी या उसके उत्पादों से कोई लेना-देना नहीं है; वे खुद को व्यक्तियों के साथ करने के लिए सब कुछ है।

हमारी प्राकृतिक आवश्यकता भी हमें उन चीजों को पहचानने में अच्छी बनाती है जो संबंधित नहीं हैं। यह एक समझदारी है जो हमें मिलती है। एक अनुभुति। हमारे भीतर कुछ गहरा, कुछ जिसे हम शब्दों में नहीं डाल सकते हैं, हमें यह महसूस करने की अनुमति देता है कि कैसे कुछ चीजें बस फिट होती हैं और कुछ चीजें बस नहीं। डेल एमपी 3 खिलाड़ियों को बेचना सिर्फ सही नहीं लगता है क्योंकि डेल खुद को एक कंप्यूटर कंपनी के रूप में परिभाषित करता है, इसलिए केवल चीजें जो कंप्यूटर हैं। Apple अपने आप को एक मिशन के रूप में एक कंपनी के रूप में परिभाषित करता है और इसलिए वे जो कुछ भी करते हैं वह उस परिभाषा के अनुरूप महसूस करता है। 2004 में, उन्होंने iconoclastic आयरिश रॉक बैंड U2 के साथ साझेदारी में एक प्रचारक iPod का निर्माण किया। यह समझ आता है। उन्होंने सेलीन डायोन के साथ कभी भी एक प्रचारक iPod का उत्पादन नहीं किया होगा, भले ही वह U2 की तुलना में बहुत अधिक रिकॉर्ड बेची गई हो और एक बड़ा दर्शक वर्ग हो।



## क्यों के साथ स्टार्ट

U2 और Apple एक साथ हैं क्योंकि वे समान मूल्यों और विश्वासों को साझा करते हैं। वे दोनों सीमाओं को धक्का देते हैं। इसका कोई मतलब नहीं होता अगर Apple सेलीन डायोन के साथ एक विशेष iPod जारी करता। उसके दर्शक जितने बड़े हो सकते हैं, साझेदारी सिर्फ संरेखित नहीं करती है।

देखो Apple के टीवी विज्ञापनों की तुलना में कोई आगे नहीं है "मैं एक मैक हूं और मैं एक पीसी हूं" एक सही प्रतिनिधित्व के लिए कि मैक उपयोगकर्ता को यह महसूस करने की आवश्यकता है कि वे किस तरह के हैं। वाणिज्यिक में, मैक उपयोगकर्ता एक युवा लड़का है, हमेशा जीन्स और एक टी-शर्ट में, हमेशा आराम से और हमेशा "सिस्टम।" पीसी, जैसा कि ऐप्पल द्वारा परिभाषित किया गया है, एक सूट में है। पुराने। फूला हुआ। मैक के साथ फिट होने के लिए, आपको मैक की तरह होना चाहिए। Microsoft ने Apple को अपने "आई एम ए पीसी" अभियान के साथ जवाब दिया, जिसमें सभी क्षेत्रों के लोगों को "पीसी" के रूप में पहचानने का चित्रण किया गया है। Microsoft ने अपने विज्ञापनों में कई और लोगों को शामिल किया — शिक्षक, वैज्ञानिक, संगीतकार और बच्चे। जैसा कि एक कंपनी उस 95% कंप्यूटर ऑपरेटिंग सिस्टम की आपूर्ति करने वाली कंपनी से उम्मीद करेगी, उस भीड़ से संबंधित होने के लिए, आपको हर किसी के साथ रहना होगा। एक बेहतर या बदतर नहीं है; यह इस बात पर निर्भर करता है कि आप कहां हैं जैसा आप महसूस करते हैं। क्या आप एक रब्बल-रूसर हैं या आप बहुमत के साथ हैं?

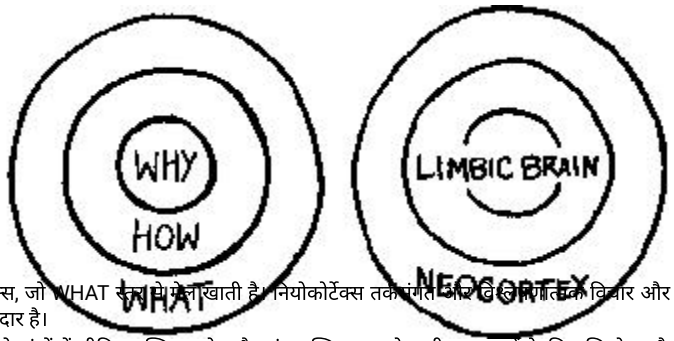
हम नेताओं और संगठनों के लिए तैयार हैं जो यह मानते हैं कि वे क्या मानते हैं। उनकी हमें महसूस करने की क्षमता, जैसे हम हैं, हमें विशेष, सुरक्षित और अकेला महसूस कराने के लिए, जो उन्हें प्रेरित करने की क्षमता देता है, का हिस्सा नहीं है। जिन लोगों को हम महान नेता मानते हैं, उनमें से सभी को हमारे करीब आने और अपनी वफादारी की आज्ञा देने की क्षमता है। और हम उन लोगों के साथ एक मजबूत बंधन महसूस करते हैं जो समान नेताओं और संगठनों के लिए भी तैयार हैं। Apple उपयोगकर्ता एक-दूसरे के साथ एक बंधन महसूस करते हैं। हार्ले राइडर्स एक-दूसरे से बंधे होते हैं। जो कोई भी डॉ। मार्टिन लूथर किंग जूनियर को सुनने के लिए तैयार था, वह अपने "आई हैव ए ड्रीम" भाषण दे, चाहे वह किसी भी जाति, धर्म या लिंग का हो, अपने साझा मूल्यों और विश्वासों से बंधे हुए भाई और बहन के रूप में उस भीड़ में एक साथ खड़ा था। वे जानते थे कि वे एक साथ हैं क्योंकि वे इसे अपनी आंत में महसूस कर सकते हैं।

## यह मत नहीं है, यह जीवविज्ञान है

## पेट के फैसले आपके पेट में नहीं होते हैं

द गोल्डन सर्कल के सिद्धांत एक कॉम-माइनिंग पदानुक्रम से बहुत अधिक हैं। इसके सिद्धांत मानव व्यवहार के विकास में गहराई से आधारित हैं। WHY की शक्ति राय नहीं है, यह जीव विज्ञान है। यदि आप मानव मस्तिष्क के एक क्रॉस सेक्शन को देखते हैं, तो ऊपर से नीचे, आप देखते हैं कि गोल्डन सर्कल के स्तर मस्तिष्क के तीन प्रमुख स्तरों के साथ सटीक रूप से मेल खाते हैं।

मस्तिष्क का सबसे नया क्षेत्र, हमारा *होमो सेपियन* मस्तिष्क है




नियोकॉर्टेक्स, जो WHAT स्तर से मेल खाती है। नियोकोर्टेक्स तर्कसंगत और विश्लेषणात्मक विचार और भाषा के लिए जिम्मेदार है।

मध्य दो खंडों में सीमित मस्तिष्क होता है। अंग मस्तिष्क हमारे सभी भावनाओं के लिए जिम्मेदार है, जैसे कि विश्वास और निष्ठा। यह सभी मानव व्यवहार और हमारे सभी निर्णय लेने के लिए भी जिम्मेदार है, लेकिन इसमें भाषा की कोई क्षमता नहीं है।

जब हम बाहर से संवाद करते हैं, जब हम कम्यू-नॉट करते हैं, तो हम पहले करते हैं, हाँ, लोग तथ्यों और विशेषताओं की तरह बड़ी मात्रा में जटिल जानकारी को समझ सकते हैं, लेकिन यह व्यवहार को संचालित नहीं करता है। लेकिन जब हम अंदर से बाहर संवाद करते हैं, तो हम सीधे मस्तिष्क के उस हिस्से से बात कर रहे हैं जो निर्णय को नियंत्रित करता है-



## क्यों के साथ स्टार्ट

मस्तिष्क का हमारा हिस्सा और हमारी भाषा हमें उन फैसलों को तर्कसंगत बनाने की अनुमति देती है।

मस्तिष्क का वह हिस्सा जो हमारी भावनाओं को नियंत्रित करता है, उसमें भाषा की कोई क्षमता नहीं होती है। यह वियोग है जो हमारी भावनाओं को शब्दों में बयां करता है। हमें परेशानी होती है, उदाहरण के लिए, यह स्पष्ट करना कि हमने उस व्यक्ति से शादी क्यों की जिससे हमने शादी की थी। हम वास्तविक कारणों को शब्दों में ढालने के लिए संघर्ष करते हैं कि हम उन्हें क्यों प्यार करते हैं, इसलिए हम इसके चारों ओर बात करते हैं या इसे तर्कसंगत बनाते हैं। "वह मज़ेदार है, वह स्मार्ट है," हम शुरू करते हैं। लेकिन दुनिया में बहुत सारे मजाकिया और स्मार्ट लोग हैं, लेकिन हम उनसे प्यार नहीं करते हैं और हम उनसे शादी नहीं करना चाहते हैं। स्पष्ट रूप से सिर्फ व्यक्तित्व और क्षमता की तुलना में प्यार में गिरना अधिक है। तर्कसंगत रूप से, हम जानते हैं कि हमारा स्पष्टीकरण वास्तविक कारण नहीं है। यह है कि हमारे प्रियजन हमें कैसा महसूस कराते हैं, लेकिन उन भावनाओं को शब्दों में बयां करना वास्तव में कठिन है। इसलिए जब धक्का दिया जाता है, तो हम इसके बारे में बात करना शुरू करते हैं। हम ऐसी बातें भी कह सकते हैं जो किसी भी तर्कसंगत समझ में नहीं आती हैं। "उसने मुझे पूरा किया," हम कह सकते हैं, उदाहरण के लिए। इसका क्या मतलब है और आप किसी ऐसे व्यक्ति की तलाश कैसे करते हैं जिससे आप उनसे शादी कर सकें? प्यार के साथ यही समस्या है; हम केवल तब जानते हैं जब हमने इसे पाया है क्योंकि यह "बस सही लगता है।"

अन्य निर्णयों के लिए भी यही सच है। जब कोई निर्णय सही लगता है, तो हमारे पास यह बताने में कठिन समय होता है कि हमने क्या किया। फिर, मस्तिष्क का वह हिस्सा जो निर्णय लेने को नियंत्रित करता है, भाषा को नियंत्रित नहीं करता है, इसलिए हम तर्कसंगत बनाते हैं । यह चुनाव या बाजार अनुसंधान के मूल्य को जटिल बनाता है। लोगों से यह पूछना कि उन्होंने आपको दूसरे पर क्यों चुना है, इस बात का अद्भुत प्रमाण दे सकते हैं कि उन्होंने कैसे निर्णय को तर्कसंगत बनाया है, लेकिन यह निर्णय के लिए सही प्रेरणा पर ज्यादा प्रकाश नहीं डालता है। ऐसा नहीं है कि लोगों को पता नहीं है, यह है कि उन्हें यह समझाने में परेशानी होती है कि वे ऐसा क्यों करते हैं। निर्णय लेने और उन निर्णयों को समझाने की क्षमता मस्तिष्क के विभिन्न हिस्सों में मौजूद है।

यह वह जगह है जहाँ "आंत निर्णय" से आते हैं। उन्हें सिर्फ सही लगता है। पेट का कोई हिस्सा नहीं है जो निर्णय लेने को नियंत्रित करता है , यह सब

सीमित मस्तिष्क में होता है। यह कोई दुर्घटना नहीं है कि हम उन निर्णयों को समझाने के लिए उस शब्द "महसूस" का उपयोग करें। आंत में गड़बड़ी होने का कारण सही लगता है क्योंकि मस्तिष्क का हिस्सा जो उन्हें नियंत्रित करता है वह हमारी भावनाओं को भी नियंत्रित करता है। चाहे आप अपनी आंत को टाल दें या आप बस अपने दिल का अनुसरण कर रहे हों, कोई फर्क नहीं पड़ता कि शरीर का कौन सा हिस्सा आपको लगता है कि निर्णय ले रहा है, वास्तविकता यह है कि यह सब आपके दिमाग में सीमित है।

हमारा लिम्बिक ब्रेन शक्तिशाली, व्यवहार को शक्तिशाली बनाने वाला होता है, जो कभी-कभी हमारी तर्कसंगत और विश्लेषणात्मक स्थिति के विपरीत खड़ा हो जाता है। हम अक्सर अपनी आंत पर भरोसा करते हैं भले ही निर्णय सभी तथ्यों और आंकड़ों के सामने उड़ जाए। जाने-माने न्यूरोसाइंटिस्ट रिचर्ड रेस्टाक ने अपनी किताब *द नेकेड ब्रेन* में इस बारे में बात की है /जब आप लोगों को उनके मस्तिष्क के केवल तर्कसंगत हिस्से के साथ निर्णय लेने के लिए मजबूर करते हैं, तो वे लगभग "समाप्त" कर देते हैं। रेस्टाक कहते हैं कि ये तर्कसंगत निर्णय लेने में अधिक समय लेते हैं, और अक्सर निम्न गुणवत्ता के हो सकते हैं। इसके विपरीत, सीमित मस्तिष्क , आंतों के निर्णयों के साथ किए गए निर्णय, तेज, उच्च-गुणवत्ता वाले डी चींटियों के होते हैं। यह प्राथमिक कारणों में से एक है कि शिक्षक स्टु- डेंट को अपनी पहली वृत्ति के साथ जाने के लिए क्यों कहते हैं, जब वे अपनी पसंद पर भरोसा करते हैं। उत्तर के बारे में सोचने में जितना अधिक समय बिताया जाएगा, उतना बड़ा जोखिम कि यह गलत हो सकता है। हमारे लिम्बिक दिमाग स्मार्ट होते हैं और अक्सर सही काम करना जानते हैं। यह उन कारणों को मौखिक रूप से बताने में हमारी अक्षमता है जो हमें स्वयं पर संदेह करने या अनुभवजन्य साक्ष्य पर भरोसा करने के लिए मजबूर कर सकते हैं जब हमारा पेट हमें बताता है।

अपने स्थानीय इलेक्ट्रॉनिक्स स्टोर पर एक फ्लैट स्क्रीन टीवी खरीदने के अनुभव पर विचार करें । आप एक विशेषज्ञ के सामने सुनते हैं कि आप एलसीडी और प्लाज्मा के बीच का अंतर बताते हैं। बिक्री प्रतिनिधि आपको सभी तर्कसंगत अंतर और लाभ प्रदान करता है, फिर भी आप अभी भी समझदार नहीं हैं, क्योंकि आपके लिए सबसे अच्छा है। एक घंटे के बाद भी आपके पास कोई सुराग नहीं है। आपका दिमाग ओवरलोड पर है क्योंकि आप निर्णय लेने से अधिक सोच रहे हैं। आप अंततः एक विकल्प बनाते हैं और बाहर निकलते हैं





स्टोर, अभी भी 100 प्रतिशत आश्वस्त नहीं है कि आपने सही चुना है। फिर आप अपने दोस्त के घर जाते हैं और देखते हैं कि उसने "अन्य एक" खरीदा है। वह इस बात पर जाता है कि वह अपने टीवी से कितना प्यार करता है। अचानक आप ईर्ष्या कर रहे हैं, भले ही आप अभी भी नहीं जानते हैं कि उसका कोई भी आपकी तुलना में बेहतर है। आप आश्चर्य करते हैं, "क्या मैंने गलत खरीदा है?"

ऐसी कंपनियां जो WHY की भावना का संचार करने में विफल रहती हैं, हमें केवल अनुभवजन्य साक्ष्य के साथ निर्णय लेने के लिए मजबूर करती हैं। यही कारण है कि उन डी-चीरों को अधिक समय लगता है, मुश्किल लगता है या हमें अनिश्चित छोड़ देता है। इन शर्तों के तहत हमारी इच्छाओं, भय, शंकाओं या कल्पनाओं का फायदा उठाने वाली जोड़-तोड़ की रणनीति बहुत अच्छी तरह से काम करती है। हम एक साधारण कारण के लिए इन कम से अधिक प्रेरक निर्णय लेने के लिए मजबूर कर रहे हैं- कंपनियां हमें तथ्यों और आंकड़ों, सुविधाओं और लाभों के अलावा और कुछ नहीं प्रदान करती हैं, जिस पर हमारे फैसले आधार हैं। कंपनियां हमें क्यों नहीं बताती हैं।

लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं; वे तुम क्यों खरीदते हो। WHY से संवाद करने में असफलता तनाव या संदेह के अलावा कुछ नहीं बनाती है। इसके विपरीत, कई लोग जो Macintosh कंप्यूटर या हार्ले-डेविडसन मोटरसाइकिल खरीदने के लिए तैयार हैं , उदाहरण के लिए, किसी से बात करने की ज़रूरत नहीं है कि किस ब्रांड का चयन करना है। वे अपने निर्णय पर अत्यधिक विश्वास महसूस करते हैं और उनके द्वारा पूछा गया एकमात्र प्रश्न कौन सा मैक या कौन सा हार्ले है। उस स्तर पर, तर्कसंगत विशेषताएं और हितैषी, तथ्य और आंकड़े बिल्कुल मायने रखते हैं, लेकिन कंपनी या ब्रांड को पैसा या वफादारी देने के निर्णय को चलाने के लिए नहीं। वह निर्णय पहले ही हो चुका है। मूर्त विशेषताएं बस उत्पाद की पसंद को निर्देशित करने में मदद करने के लिए हैं जो हमारी आवश्यकताओं के लिए सबसे उपयुक्त हैं। इन मामलों में, deci sions सही अंदर-बाहर क्रम में हुआ। उन फैसलों की शुरुआत WHY से हुई - निर्णय के भावनात्मक घटक- और फिर तर्कसंगत घटकों ने खरीदार को उनके निर्णय के कारणों को मौखिक रूप से या तर्कसंगत बनाने की अनुमति दी।

इसका मतलब है जब हम दिल और दिमाग जीतने की बात करते हैं। दिल मस्तिष्क के अंग को महसूस करने वाले अंग का प्रतिनिधित्व करता है, और दिमाग तर्कसंगत, भाषा केंद्र है। ज्यादातर कंपनियां काफी हैं

जीतने वाले मन में निपुण; सभी की आवश्यकता है कि सभी सुविधाओं और लाभों की तुलना है। हालांकि, दिल जीतना अधिक काम लेता है। निर्णय लेने के प्राकृतिक क्रम के साक्ष्य को देखते हुए , मैं मदद नहीं कर सकता , लेकिन आश्चर्य है कि अगर अभिव्यक्ति "दिल और दिमाग" का क्रम एक संयोग है। कोई भी "मन और दिल" जीतने के लिए क्यों तैयार नहीं होता है?

मन से पहले दिल जीतने की क्षमता आसान नहीं है। यह कला और विज्ञान का एक नाजुक संतुलन है - एक और संयोग व्याकरणिक निर्माण। ऐसा क्यों है कि चीजें विज्ञान और कला का संतुलन नहीं हैं, लेकिन हमेशा विज्ञान से पहले कला है? शायद यह एक सूक्ष्म सुराग है हमारी भाषा-बिगड़ा हुआ अंग मस्तिष्क हमें यह देखने में मदद करने के लिए भेज रहा है कि अग्रणी कला आपके दिल का अनुसरण करने के बारे में है। शायद हमारे दिमाग हमें यह बताने की कोशिश कर रहे हैं कि पहले क्यों आना चाहिए।

एक WHY से दूर, एक निर्णय करना कठिन है। और जब संदेह में हम विज्ञान को देखते हैं, निर्णय लेने के लिए डेटा के लिए। कंपनियां आपको बताएंगी कि वे जो करते हैं या एचओडब्ल्यू से शुरू करते हैं, उसका कारण यह है कि वे ऐसा इसलिए करते हैं क्योंकि उनके ग्राहकों ने उनके लिए कहा था। गुणवत्ता की। सर्विस। कीमत। विशेषताएं। यह वही है जो डेटा की सूचना दी। लेकिन इस तथ्य के लिए कि मस्तिष्क का वह हिस्सा जो निर्णय लेने को नियंत्रित करता है, मस्तिष्क के उस हिस्से से अलग होता है जो उस निर्णय को वापस रिपोर्ट करने में सक्षम होता है, यह लोगों को जो वे मांगते हैं उसे देने के लिए पूरी तरह से वैध निष्कर्ष होगा। दुर्भाग्य से, इस बात के अधिक प्रमाण हैं कि बिक्री में वृद्धि नहीं होती है - निष्ठा में वृद्धि होती है और वफादारी के बंधन बस तब नहीं बनते हैं जब कंपनियां अपने ग्राहकों को सब कुछ कहती या करती हैं। हेनरी फोर्ड ने इसे सबसे अच्छा बताया। "अगर मैंने लोगों से पूछा कि वे क्या चाहते हैं," उन्होंने कहा, "उन्होंने एक तेज़ घोड़ा कहा होगा।"

यह महान नेतृत्व की प्रतिभा है। महान नेता और महान संगठन यह देखने में अच्छे हैं कि हम में से अधिकांश क्या नहीं देख सकते हैं। वे हमें ऐसी चीजें देने में अच्छे हैं जिन्हें हम कभी भी माँगने के बारे में नहीं सोचेंगे। जब कंप्यूटर क्रांति हुई थी, कंप्यूटर उपयोगकर्ता एक ग्राफिकल यूजर इंटरफेस के लिए नहीं पूछ सकते थे। लेकिन ऐसा ही Apple ने हमें दिया है। एयरलाइन उद्योग में प्रतिस्पर्धा के विस्तार के सामने, अधिकांश हवाई यात्रियों ने कभी भी अधिक के बजाय कम मांगने के लिए नहीं सोचा होगा। लेकिन है कि





दक्षिण पश्चिम ने क्या किया। और कठिन समय और भारी बाधाओं का सामना करते हुए, कुछ ने अपने देश से पूछा होगा कि मैं आपके लिए क्या कर सकता हूं, आप मेरे लिए क्या कर सकते हैं? जिस पर जॉन एफ कैनेडी ने अपनी अध्यक्षता का परिचय दिया। महान नेता वे होते हैं जो अपनी आंत पर भरोसा करते हैं। वे वे हैं जो विज्ञान से पहले कला को समझते हैं। वे मन से पहले दिल जीतते हैं। वे वही हैं जो WHY से शुरू होते हैं।

हम पूरे दिन निर्णय लेते हैं, और उनमें से कई भावनाएं हैं - सहयोगी संचालित। शायद ही हम सभी उपलब्ध जानकारी के माध्यम से झारना करते हैं ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि हम हर तथ्य को जानते हैं। और हमें इसकी आवश्यकता नहीं है। यह निश्चितता की डिग्री के बारे में है। पूर्व राज्य सचिव कॉलिन पॉवेल ने कहा, "मैं 30 प्रतिशत जानकारी के साथ निर्णय ले सकता हूं।" "80 प्रतिशत से अधिक कुछ भी बहुत अधिक है।" हमेशा एक ऐसा स्तर होता है जिस पर हम खुद पर या अपने आसपास के लोगों पर हमारा मार्गदर्शन करते हैं, और हमेशा यह *महसूस* नहीं करते हैं *कि* हमें सभी तथ्यों और आंकड़ों की आवश्यकता है। और कभी-कभी हम सिर्फ एक निश्चित निर्णय लेने के लिए खुद पर भरोसा नहीं कर सकते हैं। यह समझा सकता है कि *हम* क्यों *महसूस करते हैं* (फिर से वह शब्द है) इतना असहज जब दूसरे हमारे निर्णय को ठीक करने के लिए हमारी बांह को मोड़ते हैं जो हमारे पेट में अच्छी तरह से नहीं बैठते हैं। हमें विश्वास है कि हमें यह तय करने में मदद मिलेगी कि किसे वोट देना है या कौन सा शैम्पू खरीदना है। क्योंकि हमारा जीव विज्ञान वास्तविक कारणों की पुष्टि करने की हमारी क्षमता को जटिल बनाता है, इसलिए हम जो निर्णय लेते हैं, हम डिजाइन या सेवा या ब्रांड जैसे अधिक मूर्त कारकों के आधार पर तर्कसंगत बनाते हैं। यह गलत धारणा का आधार है कि वे जितना करते हैं, उससे अधिक कीमत मैट या टेर की विशेषता है। जो चीजें मायने रखती हैं, वे हमें मूर्त चीजें प्रदान करती हैं जिन्हें हम अपने निर्णय लेने को तर्कसंगत बनाने के लिए इंगित कर सकते हैं , लेकिन वे पाठ्यक्रम निर्धारित नहीं करते हैं और वे व्यवहार को प्रेरित नहीं करते हैं।

## इट्स व्हाट यू कैन डोंट सी दिस मैटर्स

"आपके व्हाट्स व्हाट्सएप और आपके ब्राइट्स ब्राइट हो जाते हैं," टीवी लॉन्ड्री डिटर्जेंट के लिए टीवी कमर्शियल कहा। यह कपड़े धोने के डिटर्जेंट व्यवसाय में इतने सालों के लिए मूल्य प्रस्ताव था। पूरी तरह से वैध दावा। यही बात मार्केट रिसर्च में सामने आई





ग्राहक चाहते थे डेटा सच था, लेकिन लोग जो चाहते थे उसकी सच्चाई अलग थी।

कपड़े धोने के डिटर्जेंट के निर्माताओं ने उपभोक्ताओं से पूछा कि वे डिटर्जेंट से क्या चाहते हैं, और उपभोक्ताओं ने कहा कि गोरे और तेज ब्राइट्स। इस तरह के एक उल्लेखनीय खोज नहीं है, अगर आप इसके बारे में सोचते हैं, कि

कपड़े धोने वाले लोग अपने डिटर्जेंट चाहते थे कि उनके कपड़े न केवल साफ हो, बल्कि बहुत साफ हो। इसलिए ब्रांडों ने डिफरेंशियल का प्रयास किया- कैसे वे आपके व्हाट्सएप व्हाट्सएप और ब्राइट ब्राइट को उपभोक्ताओं को समझाने की कोशिश कर रहे हैं कि एक एडिटिव दूसरे की तुलना में अधिक प्रभावी था। प्रोटीन, एक ब्रांड ने कहा। रंग बढ़ाने वाले, दूसरे ने कहा। कोई भी ग्राहकों से यह नहीं पूछता कि वे अपने कपड़े साफ क्यों चाहते हैं। उस छोटी सी डली का पता कई सालों बाद तक नहीं चला था, जब मानव-विज्ञानी के एक समूह ने पैक-माल कंपनियों में से एक को काम पर रखा था, यह पता चला कि वे सभी एडिटिव वास्तव में ड्राइविंग व्यवहार में नहीं थे। उन्होंने देखा कि जब लोग ड्रायर से अपनी धुलाई निकालते थे, तो किसी ने इसे देखने के लिए रोशनी तक नहीं रखी थी कि यह कितना सफेद था या इसकी तुलना नए आइटमों से की गई थी कि यह कितना उज्ज्वल था। पहली चीज जब लोगों ने अपने कपड़े धोने को ड्रायर से बाहर निकाला तो उसे सूंघना था। यह एक अद्भुत खोज थी। साफ-सुथरा *महसूस करना* साफ-सुथरा होने के बजाय लोगों के लिए अधिक अनुकरणीय था। एक अनुमान था कि सभी डिटर्जेंट आपके कपड़े साफ करते हैं। यही डिटर्जेंट को करना चाहिए। लेकिन उनके कपड़ों को ताजा और साफ सुंघने से बहुत ज्यादा फर्क पड़ता है, जिनके बीच के अंतर के कारण डिटर्जेंट वास्तव में कपड़े को साफ-सुथरा बना देता है।

गलत दिशा का पालन करने के लिए एक गलत धारणा ने एक पूरे उद्योग को अलग कर दिया, डिटर्जेंट के लिए अद्वितीय नहीं है। सेल फोन कंपनियों का मानना था कि लोग Apple के अधिक विकल्प और बटन तब तक चाहते थे जब तक कि उसके iPhone को कम विकल्पों और केवल एक बटन के साथ प्रस्तुत नहीं किया गया। जर्मन वाहन निर्माता मानते थे कि उनकी इंजीनियरिंग अकेले अमेरिकी कार खरीदारों के लिए मायने रखती है। जब वे जान गए कि महान इंजीनियरिंग पर्याप्त नहीं है तो वे स्तब्ध और हैरान थे। एक के बाद एक, जर्मन लक्जरी कार निर्माताओं ने कप धारकों को अपने साथ जोड़ा



## क्यों के साथ स्टार्ट

ठीक ऑटोमोबाइल। यह एक विशेषता थी जिसने अमेरिकी -दिमाग वाले अमेरिकियों के लिए एक बड़ी बात की , लेकिन खरीद के फैसले को प्रभावित करने वाले कारकों के बारे में किसी भी शोध में शायद ही कभी उल्लेख किया गया था। मैं एक पल के लिए नहीं हूं कि कप होल्डर्स का प्रस्ताव लोगों को बीएमडब्ल्यू के प्रति वफादार बनाता है। मैं केवल यह प्रस्ताव कर रहा हूं कि तर्कसंगत रूप से दिमाग वाले कार खरीदारों के लिए, आंख से मिलने के बजाय निर्णय लेने के लिए अधिक है। सचमुच।

अंग मस्तिष्क की शक्ति अचरज है। यह न केवल हमारे आंतक निर्णयों को नियंत्रित करता है, बल्कि यह हमें उन चीजों को करने के लिए प्रभावित कर सकता है जो अतार्किक या तर्कहीन लगती हैं। दूर स्थानों का पता लगाने के लिए घर की सुरक्षा छोड़कर। दूसरी तरफ क्या है यह देखने के लिए महासागरों को पार करना। बैंक में बिना पैसे के अपने तहखाने से व्यवसाय शुरू करने के लिए एक स्थिर नौकरी छोड़कर। हम में से कई लोग इन फैसलों को देखते हैं और कहते हैं, "यह बेवकूफी है, तुम पागल हो। तुम अपना सब कुछ खो सकते हो। तुम खुद को मार सकते थे। क्या तुम कुछ सोच रहे हो?" यह तर्क या तथ्य नहीं है बल्कि हमारी आशाएं और सपने, हमारे दिल और हमारी हिम्मत है, जो हमें नई चीजों की कोशिश करने के लिए प्रेरित करते हैं।

यदि हम सभी तर्कसंगत होते, कोई छोटा व्यवसाय नहीं होता, कोई अन्वेषण नहीं होता, बहुत कम नवाचार होता और उन सभी चीजों को प्रेरित करने के लिए कोई महान नेता नहीं होता। यह कुछ बड़ा और बेहतर है कि इस तरह के व्यवहार को प्रेरित करता है। लेकिन यह अन्य भावनाओं से उत्पन्न व्यवहार को भी नियंत्रित कर सकता है, जैसे नफरत या भय। किसी और को किसी को चोट पहुंचाने की साजिश क्यों करेगा जो वे कभी नहीं मिले थे?

बाजार अनुसंधान की मात्रा से पता चलता है कि लोग उस कंपनी के साथ व्यापार करना चाहते हैं जो उन्हें सबसे अच्छी गुणवत्ता वाले उत्पाद प्रदान करती है, सबसे अधिक सुविधाओं के साथ, सबसे अच्छी सेवा और अच्छी कीमत पर सभी आश्चर्यजनक है। लेकिन सबसे बड़ी निष्ठा के साथ कंपनियों पर विचार - वे शायद ही कभी उन सभी चीजों की है। यदि आप एक कस्टम हार्ले-डेविडसन खरीदना चाहते थे , तो आप डिलीवरी के लिए छह महीने इंतजार करते थे (उन्हें क्रेडिट देने के लिए, उन्होंने इसे एक साल से कम कर दिया है)। यह बुरी सेवा है! एप्पल के कंप्यूटर एक तुलनीय पीसी की तुलना में कम से कम 25 प्रतिशत अधिक महंगे हैं। उनके लिए कम सॉफ्टवेयर उपलब्ध है



## यह मत नहीं है, यह जीवविज्ञान है

ऑपरेटिंग सिस्टम। उनके पास कम परिधीय हैं। मशीन उन्हें- selves कभी-कभी एक तुलनीय पीसी की तुलना में धीमी होती हैं। यदि लोग केवल तर्कसंगत निर्णय लेते हैं, और खरीदारी करने से पहले सभी शोध करते हैं, तो कोई भी कभी भी मैक नहीं खरीदेगा। लेकिन निश्चित रूप से लोग Macs खरीदते हैं। और कुछ बस उन्हें नहीं खरीदते हैं - वे उनसे प्यार करते हैं, एक भावना जो सीधे दिल से आती है। या अंग मस्तिष्क।

हम सभी किसी ऐसे व्यक्ति को जानते हैं, जो एक कठिन मैक प्रेमी है। उनसे पूछें कि वे अपने मैक से प्यार क्यों करते हैं। वे आपको नहीं बताएंगे, "ठीक है, मैं खुद को किसी ऐसे व्यक्ति के रूप में देखता हूं, जो यथास्थिति को चुनौती देना पसंद करता है, और मेरे लिए यह महत्वपूर्ण है कि मैं खुद को उन लोगों, उत्पादों और ब्रांडों के साथ घेर लूं जो बाहरी दुनिया को साबित करते हैं, जो मुझे विश्वास है कि मैं हूं। " जैविक रूप से, यही हुआ है। लेकिन वह

निर्णय मस्तिष्क के उस हिस्से में किया गया जो व्यवहार को नियंत्रित करता है लेकिन भाषा को नहीं। इसलिए वे एक युक्तिकरण प्रदान करेंगे: "यह यूजर इंटरफेस है। यह सरलता है। यह डिजाइन है। यह उच्च गुणवत्ता है। वे सबसे अच्छे कंप्यूटर हैं। मैं एक रचनात्मक व्यक्ति हूं।" वास्तव में, उनका खरीद निर्णय और उनकी निष्ठा व्यक्तिगत रूप से गहरी है। वे वास्तव में Apple की परवाह नहीं करते हैं; यह उनके बारे में है।

जो लोग Apple में काम करना पसंद करते हैं उनके लिए भी यही कहा जा सकता है। यहां तक कि कर्मचारी इसे शब्दों में नहीं डाल सकते। उनके मामले में, उनका काम उनके WHY के WHAT में से एक है। वे भी आश्वस्त हैं कि यह अकेले एप्पल की सफलता के पीछे उत्पादों की गुणवत्ता है। लेकिन अंदर ही अंदर वे सभी को अपने से बड़े होने का हिस्सा मानते हैं। सबसे वफादार Apple कर्मचारी, सबसे वफादार Apple ग्राहकों की तरह, सभी एक अच्छी क्रांति से प्यार करते हैं। एक महान बढ़ा और जोड़ा लाभ डेल के लिए काम करने के लिए एक वफादार Apple कर्मचारी को मना नहीं कर सका, और कैश-बैक प्रोत्साहन और छूट की कोई राशि एक पीसी पर स्विच करने के लिए एक वफादार मैक उपयोगकर्ता को मना नहीं सकती थी (कई पहले से ही दोगुनी कीमत चुका रहे हैं)। यह तर्कसंगत से परे है। यह एक विश्वास है। यह कोई दुर्घटना नहीं है कि एप्पल में संस्कृति को अक्सर एक पंथ के रूप में वर्णित किया जाता है। यह सिर्फ उत्पादों से अधिक है, यह समर्थन का एक कारण है। यह विश्वास की बात है।





होंडा और फेरारी याद है? उत्पाद केवल कंपनी के विश्वास के प्रतीक नहीं हैं, वे वफादार खरीदारों के विश्वास के प्रतीक के रूप में भी काम करते हैं। उदाहरण के लिए, ऐप्पल लैपटॉप कॉम-पुट वाले लोग, एयर-पोर्ट में बैठकर उन्हें खोलना पसंद करते हैं। उन्हें पसंद है कि हर कोई जानता है कि वे एक मैक का उपयोग कर रहे हैं। यह एक प्रतीक है, जो वे हैं। वह चमकता हुआ Apple लोगो उनके बारे में कुछ बोलता है और वे दुनिया को कैसे देखते हैं। जब कोई व्यक्ति अपने एचपी या डेल कंप्यूटर के ढक्कन को खोलता है, तो क्या कोई नोटिस करता है? नहीं! कंप्यूटर की देखभाल करने वाले लोग भी नहीं। एचपी और डेल को WHY की एक अजीब समझ है, इसलिए उनके उत्पाद और उनके ब्रांड उपयोगकर्ताओं के बारे में कुछ भी नहीं दर्शाते हैं। डेल या एचपी उपयोगकर्ता के लिए, उनका कंप्यूटर, चाहे कितना भी तेज या चिकना हो, उच्च उद्देश्य, कारण या विश्वास का प्रतीक नहीं है। यह सिर्फ एक कंप्यूटर है। वास्तव में, सबसे लंबे समय तक, डेल कंप्यूटर के ढक्कन पर लोगो को उपयोगकर्ता का सामना करना पड़ा, इसलिए जब उन्होंने इसे खोला, तो यह बाकी सभी के लिए उल्टा होगा।

WHY की स्पष्ट समझ वाले उत्पाद लोगों को बाहरी दुनिया को यह बताने का एक तरीका देते हैं कि वे कौन हैं और वे क्या मानते हैं। याद रखें, लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, वे आपको क्यों खरीदते हैं। अगर किसी कंपनी के पास WHY की स्पष्ट समझ नहीं है, तो बाहरी दुनिया के लिए यह असंभव है कि वह कंपनी से ज्यादा कुछ भी महसूस न करे। और जब ऐसा होता है, तो जोड़तोड़ जो मूल्य, सुविधाओं, सेवा या गुणवत्ता को आगे बढ़ाने पर निर्भर करते हैं, भेदभाव की प्राथमिक वक्रता बन जाते हैं।



# 5

# क्लैरिटी, अस्वीकरण और परामर्श

प्रकृति एक निर्वात का पालन करती है। जीवन को बढ़ावा देने के लिए, माँ प्रकृति जब भी संभव हो संतुलन प्राप्त करने का प्रयास करती है। जब जंगल की आग के कारण जीवन नष्ट हो जाता है, उदाहरण के लिए, प्रकृति इसे बदलने के लिए नए जीवन का परिचय देगी। किसी भी पारिस्थितिकी तंत्र में एक खाद्य श्रृंखला का अस्तित्व, जिसमें प्रत्येक जानवर दूसरे के लिए भोजन के रूप में मौजूद है, संतुलन बनाए रखने का एक तरीका है। गोल्डन सर्कल, जीव विज्ञान के प्राकृतिक सिद्धांतों में आधारित है, साथ ही संतुलन की आवश्यकता का पालन करता है। जैसा कि मैंने चर्चा की है, जब WHY अनुपस्थित है, असंतुलन पैदा होता है और जोड़तोड़ पनपता है। और जब जोड़तोड़ पनपते हैं, तो खरीदारों के लिए अनिश्चितता बढ़ जाती है, विक्रेताओं के लिए अस्थिरता बढ़ जाती है और सभी के लिए तनाव बढ़ जाता है।

WHY से शुरुआत करना अभी शुरुआत है। किसी व्यक्ति या संगठन को प्रेरित करने के अधिकार या क्षमता अर्जित करने से पहले अभी भी काम करना है। गोल्डन सर्कल को काम करने के लिए, प्रत्येक टुकड़े को संतुलन और सही क्रम में होना चाहिए।

## WHY की स्पष्टता

यह सब स्पष्टता के साथ शुरू होता है। आपको यह जानना होगा कि आप क्या करते हैं। यदि लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, तो वे ऐसा क्यों करते हैं, तो आप इसे खरीदते हैं, इसलिए यह इस प्रकार है कि यदि आप नहीं जानते कि आप क्या करते हैं, तो कोई और कैसे करेगा? यदि संगठन का नेता स्पष्ट रूप से यह नहीं कह सकता है कि संगठन उसके उत्पादों या सेवाओं से परे क्यों मौजूद है, तो वह कर्मचारियों से यह कैसे उम्मीद करता है कि उन्हें काम करने के लिए क्यों आना चाहिए? अगर कोई राजनेता ऐसा क्यों नहीं कर सकता, तो वह चाहती है



## क्यों के साथ स्टार्ट

सार्वजनिक कार्यालय मानक से परे "लोगों की सेवा करने के लिए" (सभी राजनेताओं के लिए मिनी-मम तर्कसंगत मानक), फिर मतदाताओं को कैसे पता चलेगा कि किसका अनुसरण करना है? जोड़तोड़ एक चुनाव के परिणाम को प्रेरित कर सकते हैं, लेकिन वे यह चुनने में मदद नहीं करते हैं कि किसे नेतृत्व करना चाहिए। नेतृत्व करने के लिए उन लोगों की आवश्यकता है जो स्वेच्छा से पालन करते हैं। इसके लिए उन लोगों की आवश्यकता होती है जो किसी एक मुद्दे से कुछ बड़ा मानते हैं। प्रेरित करने के लिए WHY की स्पष्टता के साथ शुरू होता है।

## HOW का अनुशासन

एक बार जब आप जानते हैं कि आप क्या करते हैं, तो सवाल यह है कि आप इसे कैसे करेंगे? HOW आपके मूल्य या सिद्धांत हैं जो आपके जीवन को लाने के लिए HOW का मार्गदर्शन करते हैं। कैसे हम एक संगठन और संस्कृति के भीतर सिस्टम और प्रक्रियाओं में कई चीजें करते हैं। गैर-व्युत्पन्न आप चीजों को कैसे करते हैं और इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि संगठन को रखने के लिए अनुशासन और अपने सभी कर्मचारियों को उन मार्गदर्शक सिद्धांतों के प्रति जवाबदेह होना संगठन की अपनी प्राकृतिक शक्तियों के लिए काम करने की क्षमता को बढ़ाता है। एचओडब्ल्यू को समझना अधिक क्षमता देता है, उदाहरण के लिए, लोगों को काम पर रखने या उन भागीदारों को खोजने के लिए जो आपके साथ काम करते समय स्वाभाविक रूप से पनपेगा।

विडंबना यह है कि सबसे मायावी जवाब के साथ सबसे महत्वपूर्ण सवाल - आप जो करते हैं, वह क्यों करते हैं? - वास्तव में खोज करने के लिए काफी सरल और कुशल है (और मैं इसे बाद के अध्यायों में साझा करूंगा)। यह अनुशासन है कि आप कभी भी अपने काम से विमुख न हों, अपने आप को चीजों के प्रति उत्तरदायी बनाए रखने के लिए; यह सबसे कठिन हिस्सा है। इसे अपने लिए और भी कठिन बनाते हुए, हम अपने मूल्यों को दीवार पर लिखकर ... संज्ञा के रूप में याद दिलाते हैं। अखंडता। ईमानदारी। अभिनव। संचार, उदाहरण के लिए। लेकिन संज्ञाएं कार्रवाई योग्य नहीं हैं। वे चीजें हैं। आप सिस्टम का निर्माण नहीं कर सकते हैं या उन चीजों के लिए प्रोत्साहन विकसित नहीं कर सकते हैं। संज्ञा के प्रति लोगों को जवाबदेह ठहराना लगभग असंभव है।



## क्लैरिटी, अस्वीकरण और परामर्श

"थोड़ा और नवीनता आज अगर आप चाहेंगे, बॉब।" और अगर आपको इसे करने के लिए याद दिलाने के लिए अपनी दीवार पर "ईमानदारी" लिखना है, तो आपको शायद वैसे भी बड़ी समस्याएं हैं।

मूल्यों या मार्गदर्शक सिद्धांतों के लिए वास्तव में प्रभावी होने के लिए उन्हें क्रियाओं का होना आवश्यक है। यह "अखंडता नहीं है," यह "हमेशा सही काम करता है।" यह "नवाचार नहीं है," यह "एक अलग कोण से समस्या को देखता है।" हमारे मूल्यों को क्रियाओं के रूप में व्यक्त करना हमें एक स्पष्ट विचार देता है ... हमारे पास एक स्पष्ट विचार है कि किसी भी स्थिति में कैसे कार्य किया जाए। हम उन्हें मापने या उनके आसपास प्रोत्साहन बनाने के लिए

एक-दूसरे को जिम्मेदार ठहरा सकते हैं। लोगों को अखंडता के बारे में बताने की गारंटी नहीं है कि उनके फैसले हमेशा ग्राहकों या ग्राहकों के सर्वोत्तम हित को ध्यान में रखेंगे; उन्हें हमेशा सही काम करने के लिए कहना। मुझे आश्चर्य है कि सैमसंग ने दीवार पर उन मूल्यों को क्या लिखा है जब उन्होंने उस छूट को विकसित किया जो अपार्टमेंट इमारतों में रहने वाले लोगों के लिए लागू नहीं था।

गोल्डन सर्कल दीर्घकालिक सफलता के लिए एक स्पष्टीकरण प्रदान करता है , लेकिन लंबी अवधि के लिए चीजों को करने की अंतर्निहित प्रकृति में अक्सर निवेश या अल्पकालिक लागत शामिल होती है। यही कारण है कि अनुशासन क्यों WHY पर केंद्रित है और आपके मूल्यों के लिए बहुत मायने रखता है।

## WHAT की संगति

आप जो कुछ भी कहते हैं और जो कुछ भी आप करते हैं उसे साबित करना है कि आप क्या मानते हैं। एक WHY सिर्फ एक विश्वास क्यों है। बस इतना ही। उस विश्वास को महसूस करने के लिए आपके द्वारा किए गए कार्य कैसे होते हैं। और WHATs उन कार्यों के परिणाम हैं - जो कुछ भी आप कहते हैं और करते हैं: आपके उत्पाद, सेवाएँ, विपणन, पीआर, संस्कृति और जिन्हें आप किराए पर लेते हैं। यदि लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, लेकिन आप ऐसा क्यों करते हैं, तो ये सभी चीजें लगातार होनी चाहिए। संगति के साथ लोग एक शक की छाया के बिना देखेंगे और सुनेंगे, जिसे आप मानते हैं। आखिरकार, हम एक ठोस दुनिया में रहते हैं। एक ही तरीका लोगों को पता होगा कि आप क्या मानते हैं



## क्यों के साथ स्टार्ट

ऐसी बातें जो आप कहते हैं और करते हैं, और यदि आप उन चीजों में सुसंगत नहीं हैं जो आप कहते हैं और करते हैं, तो किसी को भी पता नहीं चलेगा कि आप क्या मानते हैं।

यह WHAT स्तर पर है कि प्रामाणिकता होती है। "प्रामाणिकता" वह शब्द है जिसे अक्सर कॉर्पोरेट और राजनीतिक दुनिया में बांधा जाता है। हर कोई प्रामाणिक होने के महत्व के बारे में बात करता है। "आपको *प्रामाणिक* होना चाहिए ," विशेषज्ञों का कहना है। "सभी ट्रेंड डेटा से पता चलता है कि लोग *प्रामाणिक* ब्रांडों के साथ व्यापार करना पसंद करते हैं ।" "लोग *प्रामाणिक* उम्मीदवार को वोट देते हैं ।" समस्या यह है कि निर्देश पूरी तरह से अस्थिर है।

आप किसी के कार्यालय में कैसे जाते हैं और कहते हैं, "अब से, कृपया, थोड़ी और प्रामाणिकता।" "वह मार्केटिंग पीस जिस पर आप काम कर रहे हैं," एक सीईओ निर्देश दे सकता है, "कृपया इसे थोड़ा और प्रामाणिक बनाएं।" कंपनियां अपनी मार्केटिंग या अपनी बिक्री या जो कुछ भी कर रही हैं, उसे प्रामाणिक बनाने के लिए क्या करती हैं?

आम समाधान मेरे लिए प्रफुल्लित करने वाला है। वे बाहर जाते हैं और ग्राहक अनुसंधान करते हैं और वे ग्राहकों से पूछते हैं, हमें प्रामाणिक होने के लिए आपको क्या बताना होगा? यह बात पूरी तरह से याद आती है। आप दूसरों से यह नहीं पूछ सकते कि आपको प्रामाणिक होने के लिए क्या करना है। प्रामाणिक होने का अर्थ है कि आप पहले से ही जानते हैं। "अधिक प्रामाणिक" होने पर एक राजनेता क्या कहता है? एक नेता अधिक "प्रामाणिक" कैसे कार्य करता है? WHY की स्पष्ट समझ के बिना, निर्देश पूरी तरह से बेकार है।

क्या प्रामाणिकता का मतलब है कि आपका गोल्डन सर्कल संतुलन में है। इसका मतलब यह है कि आप जो कुछ भी कहते हैं और जो कुछ भी आप करते हैं वह *वास्तव में* विश्वास करते हैं। यह प्रबंधन के साथ-साथ कर्मचारियों के लिए भी जाता है। केवल तभी जब आपके द्वारा कही गई बातें और प्रामाणिक के रूप में देखी जा सकती हैं। Apple का मानना था कि उसके मूल Apple कंप्यूटर और उसके Macintosh ने प्रमुख IBM DOS प्लेटफार्मों को चुनौती दी थी। Apple का मानना है कि उसके iPod और iTunes उत्पाद संगीत उद्योग में यथास्थिति को चुनौती दे रहे हैं। और हम सभी समझते हैं कि क्यों Apple क्या करता है। यह उस आपसी समझ के कारण है कि हम उन Apple उत्पादों को प्रामाणिक मानते हैं। डेल ने एमपी 3 पेश किया



## क्लैरिटी, अस्वीकरण और परामर्श

खिलाड़ियों और PDAs छोटे इलेक्ट्रॉनिक्स व्यवसाय में प्रवेश करने के प्रयास में। हमें नहीं पता कि डेल का क्या कारण है, हमें इस बारे में कोई निश्चितता नहीं है कि कंपनी का क्या मानना है या क्यों यह उन उत्पादों का उत्पादन करता है- जो स्वयं लाभ से परे हैं और एक नए बाजार खंड को भुनाने की इच्छा रखते हैं। वे उत्पाद प्रामाणिक नहीं हैं। ऐसा नहीं है कि डेल अन्य बाजारों में प्रवेश नहीं कर सकता है - इसमें निश्चित रूप से अच्छा उत्पाद बनाने का ज्ञान और क्षमता है - लेकिन WHY की स्पष्ट समझ के बिना ऐसा करने की इसकी क्षमता क्या है यह बहुत कठिन और बहुत अधिक महंगा बनाता है। बस उच्च-गुणवत्ता वाले उत्पादों का उत्पादन करना और उनका विपणन करना सफलता की गारंटी नहीं देता है। WHY की स्पष्टता के बिना प्रामाणिकता हासिल नहीं की जा सकती। और प्रामाणिकता मायने रखती है।

सबसे अच्छे सेल्समैन से पूछें कि एक महान सेल्समैन बनने में क्या लगता है। वे हमेशा आपको बताएंगे कि यह मदद करता है जब आप वास्तव में उस उत्पाद पर विश्वास करते हैं जो आप बेच रहे हैं। बिक्री के काम के साथ *विश्वास का* क्या संबंध है ? सरल। जब सेल्समैन वास्तव में उस चीज़ पर विश्वास करते हैं जो वे बेच रहे हैं, तो उनके मुंह से निकलने वाले शब्द प्रामाणिक हैं। जब विश्वास समीकरण में प्रवेश करता है, तो विक्रेता से जुनून निकलता है। यह वह प्रामाणिकता है जो उन रिश्तों का निर्माण करती है जिन पर सभी सर्वोत्तम बिक्री संगठन आधारित हैं। रिश्ते भी विश्वास का निर्माण करते हैं। और विश्वास के साथ निष्ठा आती है। एक संतुलित गोल्डन सर्कल का मतलब कोई प्रामाणिकता नहीं है, जिसका अर्थ है कोई मजबूत संबंध, जिसका अर्थ है कोई भरोसा नहीं। और आप कीमत, सेवा, गुणवत्ता या सुविधाओं पर एक वर्ग में वापस आ रहे हैं। आप सभी की तरह वापस आ रहे हैं। इससे भी बदतर, कि प्रामाणिकता के बिना, कंपनियां हेरफेर का सहारा लेती हैं: मूल्य निर्धारण, पदोन्नति, सहकर्मी दबाव, भय, आपकी पिक। प्रभावी? बेशक, लेकिन केवल अल्पावधि के लिए।

प्रामाणिक होना सफलता की आवश्यकता नहीं है, लेकिन यह है कि यदि आप चाहते हैं कि सफलता एक स्थायी सफलता हो। फिर, यह WHY पर वापस क्यों जाता है। प्रामाणिकता तब होती है जब आप उन चीजों को कहते हैं और करते हैं जिन्हें आप वास्तव में मानते हैं। लेकिन अगर आपको पता नहीं है कि संगठन या उत्पाद आपके स्तर से आगे के स्तर पर मौजूद हैं, तो यह जानना असंभव है कि क्या आप जो कहते हैं या करते हैं वह संगत है



## क्यों के साथ स्टार्ट

अपने क्यों। WHY के बिना, प्रामाणिकता पर कोई भी प्रयास लगभग हमेशा अमानवीय होगा।

## सही आदेश

आपके पास WHY की स्पष्टता होने के बाद, अपने स्वयं के मूल्यों और मार्गदर्शक सिद्धांतों के लिए अनुशासित और जवाबदेह हैं, और आप जो कहते हैं और करते हैं, उसके अनुरूप हैं, अंतिम चरण यह है कि इसे सही क्रम में रखें। उस छोटे Apple विपणन उदाहरण की तरह जिसका मैंने पहले इस्तेमाल किया था, बस सूचना के क्रम को बदलकर, WHY से शुरू करके, संदेश के प्रभाव को बदल दिया। WHATs महत्वपूर्ण हैं - वे समर्थक क्यों-क्यों की ठोस सबूत की जांच करते हैं - लेकिन पहले क्यों आना चाहिए। WHY बाकी सब चीजों के लिए संदर्भ प्रदान करता है। जैसा कि आप इस पुस्तक में सभी मामलों और उदाहरणों में देखेंगे, चाहे नेतृत्व में, निर्णय लेने में या संचार में, WHY से शुरू होने का परिणाम पर गहरा और लंबे समय तक प्रभाव रहता है । WHY से शुरू करना लोगों को कार्य करने के लिए प्रेरित करता है।

## यदि आप नहीं जानते, तो आप कैसे नहीं जान सकते

सैन एंटोनियो के एक व्यवसायी रोलिन किंग ने विचार व्यक्त किया कि पेसिफिक साउथवेस्ट कैलिफोर्निया में क्या कर रहा है और टेक्सास में लाकर एक एयरलाइन शुरू कर सकता है, जिसने डलास, ह्यूस्टन और सैन एंटोनियो के बीच छोटी दूरी की उड़ानें भरीं । वह हाल ही में एक लंबे और गन्दे तलाक से गुजरा था और उसने एक आदमी की ओर रुख किया, जिस पर भरोसा करके उसने अपने विचार को जमीन पर लाने में मदद की। उनका वाइल्ड तुर्की-ड्रिंकिंग, चेन-स्मोकिंग तलाक वकील, हर्ब केलेहर।

लगभग हर तरह से, राजा और केलहेर विपरीत थे। राजा, एक नंबर का आदमी, कुख्यात और भद्दा था, जबकि केलहेर गज़ब का और दिलकश था। सबसे पहले केलीहेर ने किंग के विचार को एक दम विनम्र कहा, लेकिन शाम के अंत तक किंग ने सफलतापूर्वक उन्हें अपनी दृष्टि से प्रेरित किया और केलहेर बोर्ड पर आने पर विचार करने के लिए सहमत हो गए। हालांकि, दक्षिण पश्चिम से पहले चार साल लगेंगे



## क्लैरिटी, अस्वीकरण और परामर्श

एयरलाइंस डलास के लव फील्ड से ह्यूस्टन के लिए अपनी पहली उड़ान बनाएगी।

दक्षिण-पश्चिम ने कम लागत वाली एयरलाइन की अवधारणा का आविष्कार नहीं किया । पेसिफिक साउथवेस्ट एयरलाइंस ने उद्योग का नेतृत्व किया -दक्षिण-पश्चिम ने भी उनके नाम की नकल की। साउथवेस्ट का कोई पहला प्रस्तावक नहीं था - ब्रानफ इन -टर्ननेशनल एयरवेज, टेक्सास इंटरनेशनल एयरलाइंस और कॉन्टिनेंटल एयरलाइंस पहले से ही टेक्सास बाजार की सेवा कर रहे थे, और कोई भी जमीन देने के लिए उत्सुक नहीं था। लेकिन दक्षिण-पश्चिम को एक एयरलाइन नहीं बनाया गया था। यह एक कारण के लिए चैंपियन बनाया गया था। वे ऐसा करने के लिए केवल एक एयर-लाइन का उपयोग करने के लिए हुए थे।

1970 के दशक की शुरुआत में, केवल 15 प्रतिशत लोग हवाई यात्रा करते थे। उस दर पर, बाजार काफी छोटा था जो बड़ी एयरलाइनों के लिए सबसे अधिक प्रतिस्पर्धी होगा । लेकिन दक्षिण-पश्चिम यात्रा की 15 प्रतिशत आबादी के लिए बाकी सभी के खिलाफ प्रतिस्पर्धा करने में दिलचस्पी नहीं रखता था। दक्षिण पश्चिम अन्य 85 प्रतिशत के बारे में परवाह है। इसके बाद, यदि आपने दक्षिण-पश्चिम से पूछा कि उनकी प्रतियोगिता किससे थी, तो

उन्होंने आपको बताया, "हम कार और बस के खिलाफ प्रतिस्पर्धा करते हैं।" लेकिन उनका मतलब था, "हम आम आदमी के लिए चैंपियन हैं।" यही कारण है कि उन्होंने एयरलाइन शुरू की थी। यही उनका कारण था, उनका उद्देश्य, मौजूदा का उनका कारण। HOW वे अपनी कंपनी के निर्माण के बारे में गए जो एक उच्च-मूल्य प्रबंधन परामर्श द्वारा विकसित रणनीति नहीं थी । यह सर्वोत्तम प्रथाओं का संग्रह नहीं था जो उन्होंने अन्य कंपनियों को करते हुए देखा। उनके मार्गदर्शक सिद्धांत और मूल्य उनके WHY से सीधे जुड़े थे और किसी भी चीज़ से अधिक सामान्य ज्ञान थे।

1970 के दशक में, हवाई यात्रा महंगी थी, और अगर दक्षिण पश्चिम आम आदमी के लिए चैंपियन बनने जा रहा था, तो उन्हें सस्ता होना था। यह एक अनिवार्यता थी। और एक दिन और उम्र में जब हवाई यात्रा संभ्रांतवादी थी, तब लोगों ने विमानों पर संबंध बनाए - आम आदमी के लिए चैंपियन के रूप में, दक्षिण-पश्चिम में मज़ेदार होना था। यह एक अनिवार्यता थी। ऐसे समय में जब हवाई यात्रा जटिल थी, जब आपने बुकिंग की थी, तब अलग-अलग कीमतों के आधार पर, दक्षिण-पश्चिम को सरल होना था। अगर





वे अन्य 85 प्रतिशत तक पहुंच योग्य थे, तब सादगी एक अनिवार्यता थी। उस समय, दक्षिण पश्चिम में दो मूल्य श्रेणियां थीं: रात / सप्ताहांत और दिन। वह यह था।

सस्ता, मजेदार और सरल। यह कैसे उन्होंने यह किया है। यही कारण है कि वे आम आदमी के लिए चैंपियन थे। उनके कार्यों का परिणाम उनके द्वारा कही गई चीजों और उनके उत्पाद, लोगों को काम पर रखने, उनकी संस्कृति और उनके विपणन में मूर्त बनाया गया। "आप अब देश के बारे में जाने के लिए स्वतंत्र हैं," उन्होंने अपने विज्ञापन में कहा। यह एक टैगलाइन से बहुत अधिक है। वह एक कारण है। और यह अनुयायियों की तलाश का एक कारण है। जो लोग दक्षिण-पश्चिम से संबंधित हो सकते हैं, जिन्होंने खुद को औसत जोस के रूप में देखा, अब उनके पास बड़ी एयरलाइनों का विकल्प था। और जो दक्षिण-पश्चिम को मानते थे, वे कंपनी के प्रति निष्ठावान थे। उन्हें लगा कि दक्षिण-पश्चिम एक ऐसी कंपनी है जो उनसे सीधे और सीधे उनके लिए बात करती है। इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि उन्हें लगा कि उड़ने वाले दक्षिण-पश्चिम ने कुछ कहा कि वे लोग कौन थे। निष्ठा जो अपने ग्राहकों के साथ अपमानित करती है, उसका मूल्य से कोई लेना-देना नहीं था। कीमत केवल उन तरीकों में से एक थी जो एयरलाइन ने उनके जीवन का कारण बना दिया।

दक्षिणपश्चिम के पूर्व राष्ट्रपतियों में से एक, हॉवर्ड पटनम, एक बड़ी कंपनी के एक वरिष्ठ कार्यकारी की एक कहानी बताना पसंद करते हैं, जो एक घटना के बाद उनसे संपर्क किया। कार्यकारी ने कहा कि वह हमेशा बड़ी एयरलाइनों में से एक को उड़ाता है जब वह व्यापार पर जाता है। उन्होंने कहा, यह एक कंपनी जनादेश था। और यद्यपि उसने दूसरी एयरलाइन पर लगातार कई मील की दूरी जमा की थी और पैसा कोई वस्तु नहीं थी, जब उसने अपने लिए या अपने परिवार के साथ उड़ान भरी, तो उसने हमेशा दक्षिण-पश्चिम की ओर उड़ान भरी। "वह दक्षिण पश्चिम से प्यार करता है," जब वह कहानी सुनाता है, तो पुल्नाम मुस्कराहट के साथ कहता है। सिर्फ इसलिए कि दक्षिण-पश्चिम सस्ता है, इसका मतलब यह नहीं है कि यह केवल एपी-कम पैसे वाले लोगों को देता है। सस्ता सिर्फ दक्षिण पश्चिम की चीजों में से एक है जो हमें यह समझने में मदद करता है कि वे क्या मानते हैं।

दक्षिण-पश्चिम ने जो हासिल किया है वह व्यवसाय लोककथाओं का सामान है। WHY के परिणामस्वरूप वे जो करते हैं, करते हैं, और क्योंकि वे HOW में अत्यधिक अनुशासित हैं, वे ऐसा करते हैं, वे सबसे अधिक लाभकारी एयरलाइन हैं





इतिहास में। एक साल कभी नहीं हुआ कि उन्होंने लाभ अर्जित नहीं किया, जिसमें 11 सितंबर के बाद और 1970 के दशक के शुरुआती और 2000 के दशक के तेल संकट शामिल थे। सब कुछ दक्षिण पश्चिम कहता है और प्रामाणिक है। उनके बारे में सब कुछ मूल कारण को दर्शाता है जो किंग और केलेहर ने दशकों पहले चैंपियन के लिए निर्धारित किया था। इसने कभी वीटो नहीं किया।

तेजी से आगे तीस साल के बारे में। यूनाइटेड एयरलाइंस और डेल्टा एयर-लाइनों ने दक्षिण-पश्चिम की सफलता को देखा और तय किया कि उन्हें दक्षिण - पश्चिम की सफलता में प्रतिस्पर्धा करने और साझा करने के लिए कम लागत वाले उत्पाद की आवश्यकता है । "हम हमें उनमें से एक मिल गया," उन्होंने सोचा। अप्रैल 2003 में, डेल्टा ने अपने कम लागत वाले विकल्प, सॉन्ग को लॉन्च किया । एक साल से भी कम बाद में यूनाइटेड ने टेड लॉन्च किया। दोनों ही मामलों में, उन्होंने प्रतिलिपि बनाई कि HOW साउथवेस्ट ने यह कैसे किया। उन्होंने टेड और सॉन्ग को सस्ता, मजेदार और सरल बनाया। और किसी के लिए जो कभी टेड या सॉन्ग उड़ाते थे, वे सस्ते थे, वे मज़ेदार थे और वे सरल थे। लेकिन दोनों असफल रहे।

यूनाइटेड और डेल्टा एयरलाइन के कारोबार में दोनों पुराने हाथ थे और बाजार की स्थितियों के अनुकूल होने या अवसरों को जब्त करने के लिए जो भी उत्पाद चाहते थे उन्हें जोड़ने के लिए हर बिट योग्य थे। समस्या यह नहीं थी कि वे क्या कर रहे थे, समस्या यह थी कि कोई भी क्यों नहीं जानता था कि गीत या टेड मौजूद था। वे दक्षिण-पश्चिम से भी बेहतर रहे होंगे। लेकिन इससे कोई फर्क नहीं पड़ा। ज़रूर, लोगों ने उन्हें उड़ाया, लेकिन हमेशा ऐसे कारण होते हैं कि लोग आपके साथ व्यापार करते हैं जिनका आपसे कोई लेना देना नहीं है। लोगों को आपके उत्पाद का उपयोग करने के लिए प्रेरित किया जा सकता है यह मुद्दा नहीं है; समस्या यह थी कि बहुत कम ब्रांड के प्रति

वफादार थे। WHY की समझ के बिना, सॉन्ग और टेड एयरलाइनों की एक और जोड़ी थी। WHY की स्पष्ट समझ के बिना, सभी लोगों को उन्हें कीमत या सुविधा पर न्याय करना था। वे कमोडिटीज थीं जिन्हें अपने व्यवसायों के निर्माण के लिए जोड़तोड़ पर निर्भर रहना पड़ता था, एक महंगा प्रस्ताव। यूनाइटेड ने कम लागत वाले एयरलाइन व्यवसाय में अपनी शुरुआत के चार साल बाद ही अपना प्रवेश छोड़ दिया , और डेल्टा के सॉन्ग ने भी लॉन्च होने के चार साल बाद ही अपनी आखिरी उड़ान भरी।

यह एक गलत धारणा है कि HOW और WHAT में क्या अंतर होता है। बस अधिक के साथ एक उच्च गुणवत्ता वाले उत्पाद की पेशकश





सुविधाएँ या बेहतर सेवा या बेहतर मूल्य अंतर पैदा नहीं करते हैं। ऐसा करने से कोई सफलता नहीं मिलती। WHY और HOW में भेदभाव होता है। दक्षिण-पश्चिम दुनिया की सबसे अच्छी एयरलाइन नहीं है। और न ही वे हमेशा सबसे सस्ते होते हैं। उनके पास अपनी प्रतियोगिता के मुकाबले बहुत कम मार्ग हैं और महाद्वीपीय संयुक्त राज्य के बाहर भी नहीं उड़ते हैं। वे जो करते हैं वह हमेशा बेहतर नहीं होता है। लेकिन वे ऐसा क्यों करते हैं यह स्पष्ट है और वे जो कुछ भी करते हैं वह इसे साबित करता है। लोगों को चीजें करने के लिए प्रेरित करने के कई तरीके हैं, लेकिन वफादारी लोगों को प्रेरित करने की क्षमता से आती है। केवल जब WHY स्पष्ट है और जब लोग मानते हैं कि आप जो मानते हैं वह एक सच्चा वफादार संबंध विकसित कर सकता है।

## हेरफेर और प्रेरणा समान हैं, लेकिन समान नहीं हैं

हेरफेर और प्रेरणा दोनों ही मस्तिष्क के अंग को गुदगुदी करते हैं। आकांक्षी संदेश, भय या सहकर्मी दबाव सभी हमें अपनी अतार्किक इच्छाओं की अपील करके या अपने डर पर खेलने के लिए एक या दूसरे तरीके को तय करने के लिए धक्का देते हैं। लेकिन यह तब होता है जब भावनात्मक भावना असुरक्षा या अनिश्चितता से अधिक गहरा हो जाती है या सपने देखते हैं कि भावनात्मक प्रतिक्रिया कैसे हम खुद को देखते हैं। यह उस बिंदु पर है जब व्यवहार प्रेरित होने के लिए प्रेरित होता है। जब हम प्रेरित होते हैं, तो हमारे द्वारा लिए गए निर्णय हमारे पास अधिक होते हैं, जो हम कर रहे हैं और उन कंपनियों या उत्पादों के साथ जो हम खरीद रहे हैं।

अपने निर्णय जब *लग रहा है* सही है, हम एक प्रीमियम का भुगतान या उन उत्पादों या सेवाओं के लिए एक असुविधा ग्रस्त करने को तैयार हैं। इसका कीमत या गुणवत्ता से कोई लेना-देना नहीं है। मूल्य, गुणवत्ता, सुविधाएँ और सेवा-उपाध्यक्ष महत्वपूर्ण हैं, लेकिन वे आज व्यवसाय में प्रवेश की लागत हैं। यह उन आंतों की सीमित भावनाएं हैं जो वफादारी पैदा करती हैं। और यह वह वफादारी है जो Apple या हार्ले-डेविडसन या साउथवेस्ट एयरलाइंस या मार्टिन लूथर किंग या किसी अन्य महान नेता को देती है जो इस तरह के एक विशाल लाभ का आदेश देते हैं। निष्ठावान अनुयायियों के मजबूत आधार के बिना, प्रतिस्पर्धा करने के लिए या हेरफेर करने के लिए दबाव बढ़ता है



## क्लैरिटी, अस्वीकरण और परामर्श

मूल्य, गुणवत्ता, सेवा या सुविधाओं के आधार पर "अंतर"। वफादारी, वास्तविक भावनात्मक मूल्य, खरीदार के मस्तिष्क में मौजूद है, विक्रेता नहीं।

किसी के लिए एक मामला बनाना मुश्किल है कि आपके उत्पाद या सेर-वाइज़ उनके जीवन में बाहरी तर्कसंगत कारकों के आधार पर महत्वपूर्ण हैं जिन्हें *आपने* मूल्यवान के रूप में परिभाषित किया है (फेरारी बनाम होंडा को याद रखें)। हालाँकि, यदि आपके WHYs और उनके WHY पत्राचार करते हैं, तो वे आपके उत्पादों और सेवाओं को मूर्त रूप देने के तरीके के रूप में देखेंगे कि *वे* क्या मानते हैं। जब WHY, HOW, और WHAT संतुलन में हैं, तो प्रामाणिकता हासिल की जाती है और खरीदार को पूरा होने का एहसास होता है। जब वे संतुलन से बाहर होते हैं, तो तनाव या अनिश्चितता मौजूद होती है। जब ऐसा होता है, तो हम जो निर्णय लेते हैं वह भी संतुलन से बाहर हो जाएगा। WHY के बिना, खरीदार आसानी से आकांक्षा या भय से प्रेरित होता है। उस बिंदु पर, यह खरीदार है जो असावधानी से समाप्त होने का सबसे बड़ा जोखिम है। यदि वे कुछ ऐसा खरीदते हैं जो स्पष्ट रूप से अपनी स्वयं की समझदारी को क्यों नहीं अपनाता है, तो उनके आसपास के लोगों के पास स्पष्ट और सटीक तस्वीर चित्रित करने के लिए बहुत कम सबूत हैं कि वे कौन हैं।

मानव पशु एक सामाजिक प्राणी है। हम व्यवहार में सूक्ष्मता को समझने और उसके अनुसार लोगों को पहचानने में बहुत अच्छे हैं। हम कंपनियों के बारे में अच्छी भावनाएं और बुरी भावनाएं प्राप्त करते हैं, जैसे हम लोगों के बारे में अच्छी भावनाएं और बुरी भावनाएं प्राप्त करते हैं। कुछ लोग ऐसे होते हैं जिन्हें हम सिर्फ महसूस करते हैं कि हम उन पर भरोसा कर सकते हैं और दूसरे वे महसूस करते हैं जो हम नहीं कर सकते। वे भावनाएँ भी प्रकट होती हैं जब संगठन हमें अदालत करने की कोशिश करते हैं। एक व्यक्ति या एक संगठन की ओर एक रास्ता या दूसरा महसूस करने की हमारी क्षमता समान है। जो परिवर्तन है, जो हमसे बात कर रहा है, लेकिन यह हमेशा एक ही संकेत है - जो सुन रहा है। यहां तक कि जब कोई कंपनी टीवी पर अपना संदेश प्रसारित करती है, उदाहरण

के लिए, भले ही कितने लोग वाणिज्यिक देखें, यह हमेशा और केवल एक व्यक्ति है जो संदेश प्राप्त कर सकता है। यह गोल्डन सर्कल का मूल्य है; यह व्यक्तियों को सूचना प्राप्त करने के तरीके के अनुरूप संवाद करने का एक तरीका प्रदान करता है। इस कारण से एक संगठन को अपने उद्देश्य, कारण या विश्वास के बारे में स्पष्ट होना चाहिए और यह सुनिश्चित करना चाहिए कि वे जो कुछ भी कहते हैं और जो उस विश्वास के अनुरूप और प्रामाणिक है। यदि गोल्डन सर्कल के स्तर में हैं





संतुलन, जो लोग दुनिया के संगठन के दृष्टिकोण को साझा करते हैं, वे इसे और इसके उत्पादों को पतंगे की तरह एक प्रकाश बल्ब की ओर आकर्षित करेंगे।

## डूइंग बिजनेस डेटिंग की तरह है

मैं आपको हमारे काल्पनिक मित्र ब्रैड से मिलवाना चाहता हूँ। आज रात ब्रैड डेट पर जा रहे हैं। यह पहली तारीख है और वह काफी उत्साहित है। वह सोचता है कि वह जिस महिला से मिलने वाला है वह वास्तव में सुंदर है और वह एक बड़ी संभावना बनाती है। ब्रैड डिनर के लिए बैठ जाता है और वह बात करना शुरू कर देता है।

"मैं बहुत अमीर हूं।"
"मेरे पास एक बड़ा घर है और मैं एक सुंदर कार चलाता हूं।" "मैं बहुत से
प्रसिद्ध लोगों को जानता हूं।"
"मैं हर समय टीवी पर हूं, जो अच्छा है क्योंकि मैं अच्छा हूं- देख रहा हूं।"
"मैंने वास्तव में अपने लिए बहुत अच्छा किया है।"

सवाल यह है कि क्या ब्रैड को दूसरी तारीख मिलती है?
जिस तरह से हम संवाद करते हैं और जिस तरह से व्यवहार करते हैं वह सभी जीव विज्ञान का मामला है। इसका मतलब है कि हम अपने सामाजिक जीवन में हमारे द्वारा की जाने वाली चीजों और हमारे पेशेवर जीवन में हमारे द्वारा की जाने वाली चीजों के बीच कुछ तुलना कर सकते हैं। आखिर लोग ही लोग हैं। आवेदन करने का तरीका जानने के लिए। एक व्यवसाय की स्थिति के लिए, आपको इस बात की आवश्यकता नहीं है कि हम किस तिथि को कार्य करते हैं। क्योंकि, वास्तव में, बिक्री और डेटिंग में कोई अंतर नहीं है। दोनों ही परिस्थितियों में, आप किसी से एक मेज पर बैठते हैं और सौदा बंद करने के लिए सही चीजों के लिए पर्याप्त कहने की उम्मीद करते हैं। बेशक, आप हमेशा एक हेरफेर या दो के लिए विकल्प चुन सकते हैं, एक फैंसी डिनर, आपके पास या जिसे आप जानते हैं, टिकटों के संकेत को छोड़ देना। सौदा बंद करने के लिए आप कितनी बुरी तरह से निर्भर करते हैं, आप उन्हें कुछ भी बता सकते हैं जो वे सुनना चाहते हैं। उनसे वादा करें कि दुनिया और हालात अच्छे हैं कि आप इस सौदे को बंद कर देंगे। एक बार।





शायद दो बार। हालांकि, समय के साथ, उस रिश्ते को बनाए रखने में अधिक से अधिक खर्च होंगे। कोई फर्क नहीं पड़ता कि आप जो भी जोड़तोड़ चुनते हैं, यह एक भरोसेमंद संबंध बनाने का तरीका नहीं है।

ब्रैड के मामले में, यह स्पष्ट है कि तारीख अच्छी नहीं थी। बाधाओं को अच्छा नहीं है कि वह एक दूसरी तारीख मिल जाएगी, और वह निश्चित रूप से एक rela- tionhip बनाने के लिए नींव बिछाने का एक अच्छा काम नहीं किया है। विडंबना यह है कि महिला की प्रारंभिक रुचि उन तत्वों के आधार पर जीन-निर्मित हो सकती है। वह तारीख पर जाने के लिए सहमत हो गई क्योंकि उसके दोस्तों ने उसे बताया कि ब्रैड दिखने में अच्छा था और उसके पास एक अच्छी नौकरी थी और वह बहुत सारे प्रसिद्ध लोगों को जानता था। हालाँकि वे सभी बातें सही हो सकती हैं, फिर भी निर्णय लेने से क्या नहीं होता, WHAT को WHY के प्रमाण के रूप में इस्तेमाल किया जाना चाहिए, और तारीख स्पष्ट रूप से सपाट हो गई।

आइए ब्रैड को फिर से बाहर भेजें, लेकिन इस बार वह WHY के साथ शुरू करने जा रहा है।

"आप जानते हैं कि मैं अपने जीवन के बारे में क्या प्यार करता हूँ?" वह इस समय शुरू होता है। "मुझे हर दिन कुछ ऐसा करने के लिए उठना पड़ता है जिससे मैं प्यार करता हूं। मुझे लोगों को प्रेरित करने के लिए चीजें मिलती हैं जो उन्हें प्रेरित करती हैं। यह दुनिया की सबसे अद्भुत चीज है। वास्तव में, सबसे अच्छा हिस्सा सभी पहलुओं का पता लगाने की कोशिश कर रहा है। - अव्यक्त तरीके से मैं ऐसा कर सकता हूं। यह वास्तव में आश्चर्यजनक है। और विश्वास करो या नहीं, मैं वास्तव में इससे बहुत पैसा कमा सकता हूं। मैंने एक बड़ा घर और एक अच्छी कार खरीदी। मुझे बहुत सारे मिलने मिलते हैं। प्रसिद्ध लोग और मुझे हर समय टीवी पर रहना पसंद है, जो मजेदार है, क्योंकि मैं अच्छा हूं- देख रहा हूं। मैं बहुत भाग्यशाली हूं कि मैं कुछ ऐसा कर रहा हूं जिससे मुझे प्यार है, मैं वास्तव में बहुत अच्छा कर पा रहा हूं इसकी वजह से।"

इस बार संभावना ब्रैड को एक दूसरी तारीख मिलेगी, यह मानते हुए कि जो कोई भी उसके पास बैठा है वह मानता है कि वह क्या मानता है, तेजी से ऊपर चला गया। इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि, वह एक रिश्ते के लिए एक अच्छा फाउं डेशन भी प्रस्तुत कर रहा है, जो मूल्यों और विश्वासों पर आधारित है। उन्होंने कहा कि पहली तारीख को सभी समान बातें; एकमात्र अंतर वह WHY से शुरू होता है, और सभी WHAT, सभी मूर्त लाभ, जो उस WHY के प्रमाण के रूप में कार्य करते हैं।

## 83

### क्यों के साथ स्टार्ट

अब विचार करें कि अधिकांश कंपनियां कैसे व्यापार करती हैं। कोई आपसे नीचे टेबल पर बैठता है, उन्होंने सुना है कि आप एक अच्छी संभावना हैं और वे बात करना शुरू कर देते हैं।

"हमारी कंपनी बेहद सफल है।"

"हमारे पास सुंदर कार्यालय हैं, आपको कुछ समय के लिए रोकना चाहिए और उनकी जांच करनी चाहिए।"

"हम सभी बड़ी कंपनियों और ब्रांडों के साथ व्यापार करते हैं।" "मुझे यकीन है कि आपने हमारा विज्ञापन देखा है।"

"हम वास्तव में बहुत अच्छा कर रहे हैं।"

व्यापार में, एक खराब तारीख की तरह, कई कंपनियां यह कहने के लिए अपने मूल्य को साबित करने के लिए इतनी मेहनत करती हैं कि वे पहले स्थान पर क्यों हैं। हालाँकि आपको किसी को अपील करने से पहले अपना रिज्यूमे दिखाने से ज्यादा कुछ करना होगा। लेकिन यह वही है जो कंपनियां करते हैं। वे आपको अपने अनुभव की एक लंबी सूची प्रदान करते हैं - उन्होंने क्या किया है, जिन्हें वे जानते हैं - सभी इस विचार के साथ कि आप उन्हें इतना वांछनीय पाएंगे कि आपको उनके साथ बसि-नेस करने के लिए सब कुछ छोड़ना होगा।

लोग लोग हैं और निर्णय लेने का जीव विज्ञान वही है चाहे वह व्यक्तिगत निर्णय हो या व्यावसायिक निर्णय। यह स्पष्ट है कि डेटिंग परिदृश्य में यह एक खराब तारीख थी, इसलिए हम इसे व्यवसाय के परिदृश्य में अलग होने की उम्मीद क्यों करेंगे?

किसी तिथि की तरह, संभावित ग्राहक या ग्राहक के साथ सभी तर्कसंगत विशेषताओं और लाभों के बारे में उन्हें समझाने की कोशिश करके एक भरोसेमंद संबंध बनाना शुरू करना बहुत मुश्किल है। वे चीजें महत्वपूर्ण हैं, लेकिन वे केवल एक बिक्री पिच को विश्वसनीयता देने के लिए सेवा करते हैं और खरीदारों को उनके खरीद निर्णय को तर्कसंगत बनाने की अनुमति देते हैं। सभी निर्णयों के साथ, लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, वे आपको ऐसा करने के लिए खरीदते हैं, और आप जो करते हैं वह आप के ठोस सबूत के रूप में कार्य करता है। लेकिन जब तक आप WHY से शुरू नहीं करते, तब तक सभी लोगों को तर्कसंगत लाभ होना चाहिए। और संभावना है कि आपको दूसरी तारीख नहीं मिलेगी।

यहाँ विकल्प है:

## 84

### क्लैरिटी, अस्वीकरण और परामर्श

"आप जानते हैं कि मैं हमारी कंपनी के बारे में क्या प्यार करता हूं। हम में से हर एक व्यक्ति हर दिन काम करता है जिससे हम प्यार करते हैं। हम लोगों को प्रेरित करते हैं कि वे उन चीजों को करें जो उन्हें प्रेरित करती हैं। यह दुनिया में सबसे ज्यादा जीतने वाली बात है। वास्तव में, मजेदार हिस्सा उन सभी विभिन्न तरीकों का पता लगाने की कोशिश कर रहा है जो हम कर सकते हैं। यह वास्तव में आश्चर्यजनक है। सबसे अच्छा हिस्सा यह है, यह व्यवसाय के लिए भी अच्छा है। हम वास्तव में अच्छा करते हैं। हमारे पास ब्यू-टफिस कार्यालय हैं, आप कुछ समय के लिए देखना बंद कर देना चाहिए। हम कुछ सबसे बड़ी कंपनियों के साथ काम करते हैं। मुझे यकीन है कि आपने हमारे विज्ञापन देखे हैं। हम वास्तव में बहुत अच्छा कर रहे हैं। "

अब, आप कितने निश्चित हैं कि दूसरी पिच पहले से बेहतर थी?

### तीन उपाधि निश्चितता की

जब हम केवल निर्णय के लिए एक तर्कसंगत आधार प्रदान कर सकते हैं, जब हम केवल मूर्त तत्वों या तर्कसंगत मापों को इंगित कर सकते हैं, तो हम जो आत्मविश्वास दे सकते हैं उसका उच्चतम स्तर है, "मुझे *लगता है कि* यह सही निर्णय है।" यह जैविक रूप से सटीक होगा क्योंकि हम अपने मस्तिष्क के "सोच" भाग के नियोकोर्टेक्स को सक्रिय कर रहे हैं। एक neocortical स्तर पर हम अपने विचारों को मौखिक कर सकते हैं। यह वही है, जब हम प्लाज्मा और एलसीडी, डेल बनाम एचपी के बीच के सभी अंतरों को सुनकर पेशेवरों और विपक्षों के माध्यम से सभी समय व्यतीत करते हैं।

जब हम आंतक निर्णय लेते हैं, तो विश्वास का उच्चतम स्तर जो हम पेश कर सकते हैं, "निर्णय सही *लगता* है," भले ही वह सभी तथ्यों और आंकड़ों के सामने उड़ जाए। फिर, यह जैविक रूप से सटीक है, क्योंकि मस्तिष्क के हिस्से में आंत के फैसले होते हैं जो हमारी भावनाओं को नियंत्रित करते हैं, न कि भाषा को। सबसे सफल उद्यमियों

और नेताओं से पूछें कि उनका रहस्य क्या है और निश्चित रूप से वे सभी एक ही बात कहते हैं: "मुझे अपने पेट पर भरोसा है।" जितनी बार चीजें गलत हुईं, वे आपको बताएंगे, "मैंने वही सुना जो दूसरे मुझे बता रहे थे, भले ही यह सही नहीं लगा। मुझे अपनी आंत पर भरोसा करना चाहिए था।" यह एक अच्छी रणनीति है, सिवाय इसके कि यह स्केलेबल नहीं है। आंत का निर्णय केवल एक ही व्यक्ति कर सकता है।



## क्यों के साथ स्टार्ट

यह एक व्यक्ति या एक छोटे संगठन के लिए पूरी तरह से एक अच्छी रणनीति है, लेकिन क्या होता है जब सफलता आवश्यक होती है कि अधिक लोग निर्णय लेने में सक्षम हों *जो* सही *लगता* है?

तभी WHY की शक्ति को पूरी तरह से महसूस किया जा सकता है। शब्दों में WHY लगाने की क्षमता deci sions के लिए भावनात्मक संदर्भ प्रदान करती है। यह "मुझे लगता है कि यह सही है" की तुलना में अधिक आत्मविश्वास प्रदान करता है। "मुझे लगता है कि यह सही है।" जब आप अपने WHY को जानते हैं, तो आपके द्वारा पेश किया जाने वाला आत्मविश्वास का उच्चतम स्तर "मुझे *पता* है *कि* यह सही है।" जब आप *जानते हैं* कि निर्णय सही है, तो न केवल यह सही लगता है, बल्कि आप इसे तर्कसंगत भी बना सकते हैं और आसानी से शब्दों में डाल सकते हैं। निर्णय पूरी तरह से संतुलित है। तर्कसंगत WHAT किस की भावना के लिए प्रमाण प्रस्तुत करते हैं। यदि आप उस निर्णय को मौखिक रूप से सत्यापित कर सकते हैं जिसने आंत के निर्णय को रोक दिया है, यदि आप स्पष्ट रूप से अपने WHY को बता सकते हैं, तो आप अपने आसपास के लोगों को यह समझने के लिए एक स्पष्ट संदर्भ प्रदान करेंगे कि यह निर्णय क्यों किया गया था। यदि निर्णय तथ्यों और आंकड़ों के अनुरूप है, तो वे तथ्य और आंकड़े निर्णय को सुदृढ़ करने के लिए काम करते हैं - यह संतुलन है। और यदि निर्णय सभी तथ्यों और आंकड़ों के सामने उड़ जाता है तो यह अन्य कारकों को उजागर करेगा जिन पर विचार करने की आवश्यकता है। यह एक बहस से विवादास्पद निर्णय को चर्चा में बदल सकता है।

मेरे पूर्व व्यापार भागीदार, उदाहरण के लिए, जब मैं व्यवसाय से दूर हो गया तो वह परेशान हो जाएगा। मैं उसे बताऊंगा कि एक संभावित ग्राहक ने "सही" महसूस नहीं किया। वह उसे किसी भी अंत में निराश नहीं करेगा क्योंकि "ग्राहक का पैसा हर किसी के रूप में अच्छा था," वह मुझे बताएगा। वह मेरे निर्णय का कारण नहीं समझ सका और इससे भी बदतर, मैं उसे समझा नहीं सका। यह सिर्फ एक एहसास था जो मेरे पास था। इसके विपरीत, इन दिनों मैं आसानी से समझा सकता हूं कि मैं व्यवसाय में क्यों हूं- लोगों को उन चीजों को करने के लिए प्रेरित करता हूं जो उन्हें प्रेरित करती हैं। अगर मैं एक ही आंतक के कारण अब वही निर्णय लेता, तो कोई बहस नहीं होती क्योंकि हर कोई स्पष्ट है कि निर्णय क्यों किया गया था। हम व्यापार को बंद कर देते हैं क्योंकि उन संभावित ग्राहकों को विश्वास नहीं होता कि हम क्या मानते हैं और वे प्रेरक लोगों के साथ कुछ भी करने में रुचि नहीं रखते हैं। WHY की स्पष्ट समझ के साथ, एक खराब-फिट ग्राहक को लेने के लिए एक बहस एक में बदल जाती है



## क्लैरिटी, अस्वीकरण और परामर्श

असंतुलन की चर्चा अल्पकालिक लाभ के लायक है जो वे हमें दे सकते हैं।

व्यवसाय का लक्ष्य किसी के साथ व्यवसाय करना नहीं होना चाहिए, जो बस आपके पास है। यह pio- ple पर ध्यान केंद्रित करने के लिए होना चाहिए जो आपको विश्वास है कि आप क्या मानते हैं। जब हम केवल उन लोगों के साथ व्यापार करने के बारे में चयनात्मक होते हैं जो हमारे WHY में विश्वास करते हैं, तो विश्वास उभरता है।

# भाग 3

नेताओं

चाहिए

निम्नलिखित

# 6

# आपातकालीन ओएस ट्रस्ट

यह कहना कि कंपनी के अधिकांश कर्मचारियों को काम करने के लिए शर्मिंदा किया गया था, एक ख़ामोशी थी। यह कोई रहस्य नहीं था कि एम-कर्मचारियों ने गलत व्यवहार किया। और अगर कोई कंपनी उनके लोगों के साथ दुर्व्यवहार करती है, तो बस यह देखें कि कर्मचारी अपने ग्राहकों के साथ कैसा व्यवहार करते हैं। कीचड़ एक पहाड़ी के नीचे लुढ़कता है, और यदि आप नीचे खड़े हैं, तो आप पूरी तरह से प्रभावित हो जाते हैं। एक कंपनी में, वह आमतौर पर ग्राहक होता है। 1980 के दशक के दौरान, कॉन्टिनेंटल एयरलाइंस में यह जीवन था - उद्योग में सबसे खराब एयरलाइन।

"मैं कॉन्टिनेंटल की सबसे बड़ी समस्या देख सकता था, जिसे मैंने 1994 में फरवरी में दरवाजे पर चला दिया था," गॉर्डन बेथ्यून ने कॉनस्टर्न के टर्नअराउंड के मुख्य कार्यकारी अधिकारी के *फर्स्ट वर्स्ट से फर्स्ट* में लिखा था । "यह काम करने के लिए एक महत्वपूर्ण जगह थी।" कर्मचारी थे





उन्होंने कहा, "ग्राहकों के लिए, एक-दूसरे के लिए, और उनके कॉम-पैनी के लिए शर्म की बात है। और आपके पास ऐसे लोगों के बिना अच्छा उत्पाद नहीं हो सकता है जो काम करना पसंद करते हैं। यह सिर्फ नहीं किया जा सकता है," वह बताता है।

बीस साल के लिए साउथवेस्ट के प्रमुख हर्ब केलीहेर ने इस धारणा को स्वीकार करने के लिए एक विधर्मी को जन्म दिया कि यह कर्मचारियों की पहली देखभाल करने के लिए कंपनी की फिर से प्रायोजन है। खुश कर्मचारी खुश ग्राहकों को सुनिश्चित करते हैं, उन्होंने कहा। और खुश ग्राहक खुश शेयरधारकों को सुनिश्चित करते हैं - उस क्रम में। सौभाग्य से, बेथ्यून ने इस विधर्मी विश्वास को साझा किया।

कुछ लोग तर्क देंगे कि कॉन्टिनेंटल की संस्कृति इतनी जहरीली थी कि कंपनी संघर्ष कर रही थी। वे आपको बताएंगे कि जब कोई कंपनी कठिन समय का सामना कर रही हो, तो जीवित रहने के अलावा किसी अन्य चीज़ पर ध्यान देना अधिकारियों के लिए कठिन होता है। "एक बार जब हम लाभ प्राप्त करते हैं - फिर से सक्षम होते हैं," तर्क चला गया, "तो हम बाकी सब पर एक नज़र डालेंगे।" और बिना किसी संदेह के, 1980 के दशक और 1990 के दशक की शुरुआत में, कॉन्टिनेंटल संघर्ष किया। कंपनी ने आठ साल में दो बार अध्याय 11 बैंक-रूपांतर संरक्षण के लिए दायर किया- 1983 में एक बार और फिर 1991 में - एक दशक में दस सीईओ के माध्यम से जाने में सफल रही। 1994 में, बेथ्यून ने सबसे नए सीईओ के रूप में पदभार संभाला, कंपनी को $ 600 मिलियन का नुकसान हुआ और वह प्रत्येक औसत दर्जे की प्रदर्शन श्रेणी में अंतिम स्थान पर रही।

लेकिन बेथ्यून के आने के बाद यह सब लंबे समय तक नहीं चला। अगले साल कॉन्टिनेंटल ने $ 250 मिलियन कमाए और जल्द ही अमेरिका में काम करने वाली सबसे अच्छी कंपनियों में से एक के रूप में रैंक की गई। जबकि बेथ्यून ने संचालन में सुधार के लिए महत्वपूर्ण बदलाव किए, सबसे बड़ा लाभ एक प्रदर्शन श्रेणी में था जिसे मापना लगभग असंभव है: विश्वास।

ट्रस्ट केवल इसलिए नहीं उभरता है क्योंकि एक विक्रेता एक तर्कसंगत मामला बनाता है कि ग्राहक को उत्पाद या सेवा क्यों खरीदना चाहिए, या क्योंकि कार्यकारी वादे बदलते हैं। ट्रस्ट एक चेकलिस्ट नहीं है। अपनी सभी जिम्मेदारियों को पूरा करने से विश्वास पैदा नहीं होता है। विश्वास एक भावना है, तर्कसंगत अनुभव नहीं है। हमें कुछ लोगों और कंपनियों पर भी भरोसा है

92

## विश्वास का उद्देश्य

जब चीजें गलत हो जाती हैं, और हम दूसरों पर भरोसा नहीं करते हैं भले ही ईरीरीथिंग बिल्कुल वैसा हो गया हो जैसा कि होना चाहिए था। एक पूर्ण चेकलिस्ट विश्वास की गारंटी नहीं देता है। विश्वास तब उभरना शुरू होता है जब हमारे पास यह समझ होती है कि एक अन्य व्यक्ति या संगठन अपने स्वयं के लाभ के अलावा अन्य चीजों से प्रेरित है ।

विश्वास के साथ मूल्य की वास्तविक भावना आती है , न कि केवल पैसे के बराबर मूल्य। मूल्य, परिभाषा से, विश्वास का संक्रमण है। आप किसी ऐसे व्यक्ति को मना नहीं कर सकते जिसके पास आपका मूल्य है, जैसे आप किसी को विश्वास करने के लिए मना नहीं सकते। आपको कम्यू-निकेट द्वारा विश्वास अर्जित करना है और प्रदर्शित करना है कि आप समान मूल्यों और विश्वासों को साझा करते हैं। आपको अपने WHY के बारे में बात करनी होगी और यह साबित करना होगा कि आप क्या करते हैं। फिर से, एक WHY सिर्फ एक विश्वास है, HOW वे कार्य हैं जो हम उस विश्वास को महसूस करने के लिए करते हैं, और WHAT उन कार्यों के परिणाम हैं। जब तीनों संतुलन में होते हैं, तो विश्वास निर्मित होता है और मूल्य माना जाता है। यह वही है जो बेथ्यून करने में सक्षम था।

संचालन का प्रबंधन करने की क्षमता के साथ कई प्रतिभाशाली अधिकारी हैं, लेकिन महान नेतृत्व केवल महान ओपेरा-आधारित क्षमता पर आधारित नहीं है। अग्रणी होने के नाते अग्रणी नहीं है। नेता होने का मतलब है कि आप सर्वोच्च रैंक रखते हैं, या तो इसे अर्जित करके, अच्छे भाग्य या आंतरिक राजनीति को नेविगेट कर रहे हैं। हालांकि, इसका मतलब है कि अन्य लोग स्वेच्छा से आपका अनुसरण करते हैं- क्योंकि उन्हें करना है, इसलिए नहीं- क्योंकि उन्हें भुगतान किया जाता है, बल्कि इसलिए कि वे चाहते हैं। बेथ्यून से पहले सीईओ फ्रैंक लोरेंजो, कॉन्टिनेंटल के नेता रहे होंगे, लेकिन गॉर्डन बेथ्यून कंपनी का नेतृत्व करना जानते थे। जो लोग नेतृत्व करते हैं वे ऐसा करने में सक्षम हैं क्योंकि जो लोग विश्वास करते हैं कि शीर्ष पर किए गए निर्णय दिल में समूह के सर्वोत्तम हित हैं। बदले में, जो लोग विश्वास करते हैं वे कड़ी मेहनत करते हैं क्योंकि उन्हें ऐसा लगता है कि वे अपने से बड़े के लिए काम कर रहे हैं।

बेथ्यून के आने से पहले, कंपनी के मुख्यालय की बीसवीं मंजिल, कार्यकारी तल, ज्यादातर लोगों के लिए ऑफ-लिमिट थी । कार्यकारी सूट बंद थे। केवल वरिष्ठ उपाध्यक्ष या उच्च रैंक वाले लोगों को ही जाने की अनुमति थी। कुंजी कार्ड की आवश्यकता थी

93

## क्यों के साथ स्टार्ट

मंजिल पर जाने के लिए, सुरक्षा कैमरे सर्वव्यापी थे और सशस्त्र गार्ड किसी भी संदेह को खत्म करने के लिए फर्श पर घूमते थे कि सुरक्षा कोई मज़ाक नहीं था। जाहिर है, कंपनी को विश्वास के मुद्दों का सामना करना पड़ा। एक कहानी यह बताई गई कि फ्रैंक लोरेंजो ने कॉन्टिनेंटल प्लेन में सोडा भी नहीं पिया होगा, अगर वह खुद नहीं खोल सकता। वह किसी पर भरोसा नहीं करता था, इसलिए यह तर्क की कोई बड़ी छलांग नहीं है कि किसी ने उस पर भरोसा नहीं किया। यह मुश्किल है कि जब आप जिन लोगों से आगे बढ़ने वाले हैं, उनका अनुसरण करना मुश्किल नहीं है।

बेथ्यून बहुत अलग था। उन्होंने समझा कि संरचना और प्रणालियों से परे एक कंपनी लोगों के संग्रह से ज्यादा कुछ नहीं है। "आप अपने डॉक्टर से झूठ नहीं बोलते हैं," वे कहते हैं, "और आप अपने कर्मचारियों से झूठ नहीं बोल सकते।" बेथ्यून ने हर किसी को कुछ ऐसा देकर संस्कृति बदलने का काम किया, जिस पर वे विशेष रूप से विश्वास कर सकते थे, और क्या, विशेष रूप से, उन्होंने उन्हें यह विश्वास दिलाया कि वह उद्योग में सबसे खराब एयरलाइन को सभी लोगों के साथ सबसे अच्छी एयरलाइन में बदल सकता है और सभी एक ही उपकरण?

कॉलेज में मेरे पास हॉवर्ड जेरुचिमोवित्ज़ नामक एक रूममेट था। अब शिकागो में एक वकील, हावर्ड ने बहुत ही साधारण मानव इच्छा के बारे में कम उम्र से सीखा। न्यूयॉर्क शहर के उपनगरों में बढ़ते हुए, उन्होंने लिटिल लीग में सबसे खराब टीम के लिए आउटफील्ड खेला। उन्होंने अपने द्वारा खेले जाने वाले लगभग हर खेल को खो दिया - या तो छोटे मार्जिन से नहीं; वे नियमित रूप से सत्यानाश कर रहे थे। उनका कोच एक अच्छा आदमी था और युवा एथलीटों में सकारात्मक दृष्टिकोण पैदा करना चाहता था। उनके एक और शर्मनाक नुकसान के बाद, कोच ने टीम को एक साथ खींच लिया और उन्हें याद दिलाया, "इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि कौन जीतता है या हारता है, क्या मायने रखता है कि आप कैसे खेल खेलते हैं।" यह इस बिंदु पर था कि युवा हावर्ड ने अपना हाथ उठाया और पूछा, "फिर हम स्कोर क्यों बनाए रखते हैं?"

हावर्ड ने बहुत कम उम्र से ही जीतने की बहुत मानवीय इच्छा को समझा। कोई भी हारना पसंद नहीं करता है, और अधिकांश स्वस्थ लोग जीतने के लिए अपना जीवन जीते हैं। केवल भिन्नता वह स्कोर है जिसका हम उपयोग करते हैं। कुछ के लिए यह पैसा है, दूसरों के लिए यह प्रसिद्धि या पुरस्कार है। कुछ के लिए यह शक्ति, प्रेम, एक है

## विश्वास का उद्देश्य

पारिवारिक या आध्यात्मिक पूर्ति। मीट्रिक सापेक्ष है, लेकिन इच्छा समान है। एक अरबपति को काम करने की जरूरत नहीं है। पैसा स्कोर को बनाए रखने का एक तरीका बन जाता है - एक रिश्तेदार खाता है कि चीजें कैसे चल रही हैं। यहां तक कि एक अरबपति जो खराब फैसलों के कारण लाखों खो देता है, उसे डी-प्रेस किया जा सकता है। यद्यपि उनकी जीवनशैली पर धन का शून्य प्रभाव हो सकता है, लेकिन कोई भी हारना पसंद नहीं करता है।

जीतने के लिए ड्राइव, प्रति से, एक बुरी चीज नहीं है। समस्याएँ उत्पन्न होती हैं, कैसे-कभी, जब मीट्रिक सफलता का एकमात्र मापक बन जाता है, जब आप जो हासिल करते हैं वह पहले से इसे प्राप्त करने के लिए निर्धारित नहीं होता है।

बेथ्यून ने कॉन्टिनेंटल में सभी को साबित करने के लिए कहा कि अगर वे जीतना चाहते हैं, तो वे जीत सकते हैं। और ज्यादातर कर्मचारी यह जानने के लिए इधर-उधर घूमते रहे कि क्या वह सही था। कुछ अपवाद थे। एक कार्यकारी जिसने एक बार एक विमान को पकड़ लिया था क्योंकि वह देर से चल रहा था, को छोड़ने के लिए कहा गया था, क्योंकि उनतालीस में से उनतीस से अधिक अधिकारियों ने विश्वास नहीं किया था। कोई फर्क नहीं पड़ता कि वे कितने अनुभवी थे या वे मेज पर क्या लाए थे, उन्हें छोड़ने के लिए कहा गया था कि क्या वे टीम के खिलाड़ी नहीं थे और बेथ्यून के निर्माण की कोशिश कर रहे नए अपराध के लिए अनुकूल नहीं थे। नए कॉन्टिनेंटल में विश्वास नहीं करने वालों के लिए कोई जगह नहीं थी।

बेथ्यून जानता था कि बाहर जाने और जीतने के लिए एक टीम का निर्माण कुछ राजस्व लक्ष्यों को हिट करने पर शीर्ष पीतल के लिए कुछ रा-राह भाषण और बोनस देने से अधिक है । वह जानता था कि यदि वह एक वास्तविक, स्थायी सफलता का निर्माण करना चाहता है, तो लोगों को उसके लिए नहीं, शेयरधारकों के लिए और ग्राहक के लिए भी नहीं जीतना था। कॉन्टिनेंटल के कर्मचारियों को अंतिम सफलता के लिए खुद के लिए जीतना चाहता था।

उन्होंने जो कुछ भी बात की वह इस बात से थी कि इससे कर्मचारियों को क्या फायदा हुआ। सीस-टमर्स के लिए विमानों को साफ रखने के लिए कहने के बजाय, उन्होंने कुछ और स्पष्ट किया। हर दिन वे एक विमान में काम करने के लिए आते थे। यात्रियों को उनकी उड़ान के बाद छोड़ दिया, लेकिन



## क्यों के साथ स्टार्ट

उड़ान के कई परिचारकों को कम से कम एक और यात्रा के लिए रुकना पड़ा। यह काम करने के लिए आने के लिए अच्छा है जब पर्यावरण क्लीनर है।

बेथ्यून ने भी बीसवीं मंजिल पर सभी सुरक्षा से छुटकारा पा लिया। उन्होंने एक ओपन-डोर नीति बनाई और खुद को अविश्वसनीय रूप से सुलभ बनाया। उनके लिए हवाई अड्डे पर कुछ सामान संचालकों के साथ बैग उतारना और उतारना आम था। अब से, यह एक परिवार था और सभी को एक साथ काम करना था।

बेथ्यून ने उन चीजों पर ध्यान केंद्रित किया जो वे जानते थे कि महत्वपूर्ण है, और एक एयरलाइन के लिए सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि विमानों को समय पर चलाना। 1990 के दशक की शुरुआत में, बेथ्यून के आने से पहले, कॉन्टिनेंटल में देश की दस सबसे बड़ी एयरलाइनों की सबसे कम समय पर रेटिंग थी। तो बेथ्यून ने कर्मचारियों को बताया कि हर महीने कॉन्टिनेंटल के ऑन-टाइम प्रतिशत को शीर्ष पांच में स्थान दिया गया है, प्रत्येक कर्मचारी को $ 65 के लिए चेक प्राप्त होगा। जब आप समझते हैं कि महाद्वीपीय 1995 में 40,000 कर्मचारी थे, हर समय पर महीने एयरलाइन एक whopping $ 2.5 मिलियन की लागत, लेकिन बिथयून वह एक सौदा हो रही थी पता था: लंबे समय से देर से आने से चूक गए कनेक्शन की तरह के खर्च में $ 5 मिलियन एक महीने में यह लागत गया था और डाल रात भर यात्री। लेकिन बेथ्यून के लिए सबसे महत्वपूर्ण यह था कि बोनस प्रोग्राम ने कॉम-पनी संस्कृति के लिए क्या किया: यह दसियों हजार कर्मचारियों को मिला, जिसमें प्रबंधक भी शामिल थे, सभी ने पहली बार एक ही दिशा में वर्षों में इशारा किया।

वे दिन आये जब केवल पीतल ही बेन का आनंद लेते थे- सफलता के अक्स। जब एयरलाइन ने अच्छा काम किया तो सभी को 65 डॉलर मिले और एयरलाइन को अपने लक्ष्य से चूकने पर किसी को नहीं मिला। बेथ्यून ने यहां तक कहा कि एक अलग चेक बाहर भेजा जाना चाहिए। यह सिर्फ उनके वेतन चेक में नहीं जोड़ा गया था। यह अलग था। यह जीत का प्रतीक था। और हर चेक पर एक मैसेज उन्हें याद दिलाया कि वे काम पर क्यों आए: "कॉन्टिनेंटल को सर्वश्रेष्ठ बनाने में मदद करने के लिए धन्यवाद।"

"हमने उन चीजों को मापा जो कर्मचारियों को वास्तव में नियंत्रित कर सकते थे," Be- thune कहा। "हमने दांव लगाया कि कुछ कर्मचारी एक साथ जीतेंगे या हारेंगे, अलग से नहीं।"

उन्होंने जो कुछ भी किया उससे लोगों को ऐसा लगा जैसे वे एक साथ थे। और वे थे।

## आप और केवल एक के बीच अंतर
## केवमैन इज़ कार यू ड्राइव

मानव जाति के सफल होने का कारण यह नहीं है क्योंकि हम सबसे मजबूत जानवर हैं - इससे दूर । आकार और अकेले सफलता की गारंटी नहीं दे सकते। संस्कृतियों को बनाने की हमारी क्षमता के कारण हम एक प्रजाति के रूप में सफल हुए हैं। संस्कृति उन लोगों के समूह हैं जो मूल्यों और विश्वासों के एक सामान्य समूह के चारों ओर एक साथ आते हैं। जब हम मूल्यों और विश्वासों को दूसरों के साथ साझा करते हैं, तो हम विश्वास का निर्माण करते हैं। दूसरों का विश्वास हमें अपने बच्चों की रक्षा करने और हमारे व्यक्तिगत अस्तित्व को सुनिश्चित करने में मदद करने के लिए दूसरों पर भरोसा करने की अनुमति देता है। शिकार करने से इनकार करने या इस विश्वास के साथ पता लगाने की क्षमता कि समुदाय आपके परिवार और आपके सामान की रक्षा करेगा जब तक कि आप वापस नहीं आते हैं, किसी व्यक्ति के जीवित रहने और हमारी प्रजातियों की उन्नति में सबसे महत्वपूर्ण कारक है।

यह कि हम सामान्य मूल्यों और विश्वास वाले लोगों पर भरोसा करते हैं, अपने आप में, एक गहरा दावा नहीं है। एक कारण है कि हम हर किसी से नहीं मिलते हैं। हम ऐसे लोगों के साथ मित्र हैं जो दुनिया को देखने का तरीका देखते हैं, जो हमारे विचारों और हमारे विश्वास को साझा करते हैं। कोई फर्क नहीं पड़ता कि कोई कागज पर कितना अच्छा दिखता है, जो दोस्ती की गारंटी नहीं देता है। आप इसे वृहद पैमाने पर भी सोच सकते हैं। दुनिया विभिन्न संस्कृतियों से भरी हुई है। अमेरिकी होना फ्रांसीसी होने से बेहतर नहीं है। वे सिर्फ अलग - अलग संस्कृतियां हैं - बेहतर या बदतर नहीं, बस अलग। अमेरिकी संस्कृति दृढ़ता से उद्यमशीलता, स्वतंत्रता और आत्मनिर्भरता के आदर्शों को महत्व देती है । हम अपने WHY- को अमेरिकन ड्रीम कहते हैं। फ्रांसीसी संस्कृति दृढ़ता से एकीकृत पहचान, समूह निर्भरता और जॉय डे विवर के आदर्शों को महत्व देती है। (ध्यान दें कि हम फ्रांसीसी शब्द का उपयोग जीवन- शैली के आनंद का वर्णन करने के लिए करते हैं। संयोगवश - शायद?) कुछ लोग फ्रांसीसी संस्कृति में अच्छे हैं और



## क्यों के साथ स्टार्ट

कुछ लोग अमेरिकी संस्कृति में अच्छे हैं। यह बेहतर या बदतर की बात नहीं है, वे बस अलग हैं।

अधिकांश लोग जो एक संस्कृति में पैदा हुए और पले-बढ़े हैं, स्पष्ट कारणों से, उस संस्कृति में यथोचित रूप से अच्छे फिट होते हैं, लेकिन हमेशा नहीं। ऐसे लोग हैं जो फ्रांस में पले-बढ़े हैं जो कभी भी ऐसा महसूस नहीं करते थे कि वे संबंधित हैं; वे अपनी संस्कृति में मिसफिट थे। इसलिए वे अमेरिका चले गए। अमेरिका की WHY के लिए उनके मन में जो भावनाएँ थीं, वे अमेरिकन ड्रीम का अनुसरण करते हैं और उत्सर्जित होते हैं।

यह हमेशा कहा जाता है कि अमेरिका को बड़े पैमाने पर ई-अनुदान द्वारा ईंधन दिया जाता है। लेकिन यह पूरी तरह से गलत है कि सभी अप्रवासी एक समाज के उत्पादन-सदस्य बनाते हैं। यह सच नहीं है कि सभी अप्रवासियों में एक उद्यमशीलता की भावना होती है-बस वे जो अमेरिका के लिए नेत्रहीन रूप से तैयार हैं। वही जो करता है। जब यह स्पष्ट रूप से समझा जाता है, तो यह उन लोगों को आकर्षित करता है जो एक ही बात को मानते हैं। और यह मानते हुए कि वे अमेरिकियों के बारे में क्या सोचते हैं और कैसे काम करते हैं, के लिए वे अच्छे हैं। वे आप्रवासी अमेरिका के बारे में कहेंगे, "मुझे यह पसंद है," या "मैं इस देश से प्यार करता हूं।" यह आंत संबंधी प्रतिक्रिया अमेरिका के साथ कम और उनके साथ अधिक करने के लिए है। यह है कि वे अपने स्वयं के अवसर के बारे में कैसा महसूस करते हैं - एक संस्कृति में पनपने की अपनी क्षमता और अपनी क्षमता के बारे में जिसमें वे महसूस करते हैं कि वे बनाम वे हैं जो वे आए थे।

और अमेरिका जो बड़े WHY के भीतर है, वह आगे भी टूट जाता है। कुछ लोग न्यूयॉर्क में बेहतर फिट हैं और कुछ मिनियापोलिस में बेहतर फिट हैं। एक संस्कृति दूसरे से बेहतर या बदतर नहीं है, वे बस अलग हैं। कई लोग न्यूयॉर्क जाने का सपना देखते हैं, उदाहरण के लिए, ग्लैमर या अवसर की धारणा से आकर्षित। वे इसे बड़ा बनाने की आकांक्षाओं के साथ पहुंचते हैं, लेकिन वे यह विचार करने में विफल रहते हैं कि क्या वे अपनी चाल चलने से पहले संस्कृति में फिट होंगे या नहीं। कुछ इसे बनाते हैं। लेकिन इतने सारे नहीं। बार-बार, मैंने देखा है कि लोग बड़ी उम्मीदों और सपनों के साथ न्यूयॉर्क आए, लेकिन या तो वे नौकरी नहीं पा सके, जो वे चाहते थे या उन्होंने पाया, लेकिन दबाव नहीं ले सके। वे गूंगे या बुरे या गरीब श्रमिक नहीं हैं। वे

सिर्फ खराब फिट थे। वे या तो न्यूयॉर्क में रहते हैं और उन्हें अपनी नौकरी और अपने जीवन से नफरत करने की आवश्यकता से अधिक प्रयास करते हैं, या वे चलते हैं। यदि वे एक ऐसे शहर में जाते हैं जिसमें वे बेहतर रूप से फिट होते हैं - शिकागो या सैन फ्रांसिस्को या कहीं और - वे अक्सर बहुत खुश और अधिक सफल होते हैं। न्यूयॉर्क अन्य शहरों की तुलना में तर्कसंगत रूप से बेहतर नहीं है, यह हर किसी के लिए सही नहीं है। सभी शहरों की तरह, यह केवल उन लोगों के लिए सही है जो अच्छी तरह से फिट हैं।

वही किसी भी स्थान के लिए कहा जा सकता है जिसमें एक मजबूत संस्कृति या पहचानने योग्य व्यक्तित्व है। हम संस्कृतियों में बेहतर करते हैं जिसमें हम अच्छे होते हैं। हम उन स्थानों में बेहतर करते हैं जो हमारे स्वयं के मूल्यों और विश्वासों को दर्शाते हैं। जिस तरह लक्ष्य किसी ऐसे व्यक्ति के साथ व्यापार करना नहीं है जो सिम-प्लाई चाहता है कि आपके पास क्या है, लेकिन ऐसे लोगों के साथ व्यापार करना है जो आपके विश्वास के अनुसार हैं, इसलिए यह भी फायदेमंद है कि ऐसे स्थान पर रहना और काम करना फायदेमंद है जहां आप स्वाभाविक रूप से रहेंगे अपने मूल्यों और विश्वासों को उस संस्कृति के मूल्यों और मान्यताओं के साथ संरेखित करने के कारण पनपे।

अब विचार करें कि कंपनी क्या है। एक कंपनी एक संस्कृति है। लोगों के एक समूह ने मूल्यों और विश्वासों के एक सामान्य समूह को एक साथ लाया। यह ऐसे उत्पाद या सेवाएं नहीं हैं, जो किसी कंपनी को- gether के लिए बाध्य करती हैं। यह आकार नहीं है और हो सकता है कि यह कंपनी को मजबूत बना दे, यह संस्कृति है - विश्वासों और मूल्यों की मजबूत भावना, जो हर कोई, सीईओ से लेकर रिसेप्शनिस्ट तक, सभी साझा करते हैं। तो तर्क इस प्रकार है, लक्ष्य उन लोगों को काम पर रखना नहीं है जिनके पास बस एक कौशल सेट है जिसकी आपको आवश्यकता है, लक्ष्य उन लोगों को काम पर रखना है जो आपको विश्वास करते हैं।

## उन लोगों को खोजना जो आप पर विश्वास करते हैं

बीसवीं सदी की शुरुआत में, अंग्रेज साहसी अर्नेस्ट शेक- लेटॉन अंटार्कटिक का पता लगाने के लिए निकले। नॉरवे-गियान के रोनाल्ड अमुंडसेन, दक्षिण ध्रुव तक पहुंचने वाले केवल पहले खोजकर्ता बन गए थे, जो एक शेष विजय को छोड़कर: पृथ्वी के सबसे दक्षिणी सिरे से महाद्वीप के पार।

अभियान का भूमि भाग दक्षिण अमेरिका के नीचे स्थित फ्रिगेड वेडेल सागर से शुरू होगा, और इसके लिए 1,700 मील की दूरी तय करेगा





न्यूजीलैंड के नीचे, रॉस सी। शेकलटन ने कहा कि लागत, $ 250,000 होगी। " *न्यू* साउथ *टाइम्स के* रिपोर्टर ने 29 दिसंबर, 1913 को एक रिपोर्टर को बताया," दक्षिण ध्रुवीय महाद्वीप को पार करने का अब तक का सबसे बड़ा ध्रुवीय सफर होगा, " दुनिया के अज्ञात क्षेत्र जो अभी भी असंबद्ध हैं नीचे संकुचित हो रहे हैं, लेकिन अभी भी यह महान काम है। ”

दिसंबर 5, 1914 को, शैकलटन और के एक दल सत्ताईस पुरुषों वेडेल सागर पर के लिए निकल पड़े *धीरज,* एक 350 टन जहाज है कि निजी दानदाताओं, ब्रिटिश सरकार और रॉयल जियोग्राफिकल सोसाइटी के धन से निर्माण किया गया था। तब तक, प्रथम विश्व युद्ध यूरोप में उग्र था, और पैसा अधिक दुर्लभ हो रहा था। डॉग टीमों के लिए भुगतान किया गया अंग्रेजी स्कूली बच्चों से दान।

लेकिन *एंड्योरेंस* का दल अंटार्कटिका महाद्वीप तक कभी नहीं पहुंच पाएगा।

दक्षिणी जॉर्जिया के साउथ जॉर्जिया द्वीप के बाहर कुछ ही दिनों में जहाज को पैक आइस के मील के बाद मील का सामना करना पड़ा, और जल्द ही सर्दियों के शुरू होने और रोष के साथ फँस गया। चालक दल के सदस्य ने लिखा, "टॉफी के एक टुकड़े में बादाम की तरह जहाज के चारों ओर बर्फ बंद।" शेकलटन और उनके चालक दल अंटार्कटिक में दस महीने से फंसे हुए थे क्योंकि *धीरज* धीरे-धीरे उत्तर की ओर बढ़ा, जब तक कि बर्फ का दबाव बढ़ने से जहाज पूरी तरह से कुचल नहीं गया। 21 नवंबर, 1915 को, वेडेल सागर के पानी में डूबने के बाद चालक दल ने देखा।

बर्फ पर फंसे, *एंड्योरेंस* के चालक दल अपने तीन लाइफबोट पर सवार होकर छोटे हाथी द्वीप पर उतरे। शेकलटन ने अपने सभी पांच लोगों को पीछे छोड़ दिया और मदद पाने के लिए 800 मील ऊबड़ खाबड़ समुद्रों में खतरनाक यात्रा शुरू कर दी। जो, ईवेंटू-सहयोगी, उन्होंने किया।

*धीरज* की कहानी को इतना उल्लेखनीय बना देता है, हालांकि, यह अभियान नहीं है, यह है कि पूरे अध्यादेश के दौरान किसी की भी मृत्यु नहीं हुई, दूसरों को खाने वाले लोगों की कोई कहानी नहीं थी और कोई विद्रोह नहीं था।





यह किस्मत नहीं थी। ऐसा इसलिए था क्योंकि शेकलटन ने अच्छे फिट को काम पर रखा था। उसे नौकरी के लिए सही आदमी मिले। जब आप किसी संगठन को अच्छी तरह से फिट करते हैं, तो जो आप मानते हैं, वह सफल हो जाता है। और शेकल्टन को यह अद्भुत चालक दल कैसे मिला? लंदन *टाइम्स* में एक साधारण विज्ञापन के साथ /

तुलना करें कि हम लोगों को कैसे काम पर रखते हैं। शेकल्टन की तरह, हम अखबार में या आधुनिक समकक्षों, क्रेगलिस्ट या मॉन्स्टर डॉट कॉम पर विज्ञापन चलाते हैं। कभी-कभी हम किसी को हमारे लिए ढूंढने के लिए भर्ती करते हैं, लेकिन यह प्रक्रिया काफी हद तक एक ही है। हम नौकरी के लिए योग्यता की सूची प्रदान करते हैं और उम्मीद करते हैं कि सबसे अच्छा उम्मीदवार वही होगा जो उन आवश्यकताओं को पूरा करता है।

मुद्दा यह है कि हम उन विज्ञापनों को कैसे लिखते हैं। वे सभी WHAT के बारे में हैं और WHY के बारे में नहीं। उदाहरण के लिए, एक विज्ञापन कह सकता है, "खाता कार्यकारी की जरूरत, न्यूनतम पांच साल का अनुभव, उद्योग का काम करने का ज्ञान होना चाहिए। शानदार वेतन, शानदार वेतन और शानदार लाभों के साथ तेजी से बढ़ने वाली कंपनी के लिए काम करें।" विज्ञापन आवेदकों के भार का उत्पादन कर सकता है, लेकिन हमें कैसे पता चलेगा कि कौन सही है?

शेकलटन का क्रू मेंबर्स के लिए विज्ञापन अलग था। उसने यह नहीं कहा कि वह क्या देख रहा था। उनके विज्ञापन ने यह नहीं कहा:

"पुरुषों के लिए अभियान की आवश्यकता है। न्यूनतम पांच वर्ष का अनुभव। मुझे पता होना चाहिए कि मेनसाइल कैसे फहराएं। एक शानदार कप्तान के लिए काम करें।"

बल्कि, शेकलटन को कुछ और लोगों की तलाश थी। वह एक ऐसे दल की तलाश कर रहा था जो इस तरह के अभियान पर था। उनका वास्तविक विज्ञापन इस तरह चला:

"लोग खतरनाक यात्रा के लिए चाहते थे। छोटी मजदूरी, कड़वी ठंड, पूरे अंधेरे के लंबे महीने, निरंतर खतरा, सुरक्षित वापसी संदिग्ध। सफलता के मामले में सम्मान और मान्यता।"

नौकरी के लिए आवेदन करने वाले केवल वे ही लोग थे जिन्होंने विज्ञापन पढ़ा और उन्हें लगा कि यह बहुत अच्छा लग रहा है। वे दुर्गम बाधाओं को प्यार करते थे। नौकरी के लिए आवेदन करने वाले एकमात्र लोग बचे थे। शैकलटन





केवल उन लोगों को काम पर रखा है जो मानते थे कि वह क्या मानते हैं। उनके जीवित रहने की क्षमता की गारंटी थी। जब कर्मचारी संबंधित होंगे, तो वे आपकी सफलता की गारंटी देंगे। और वे कड़ी मेहनत नहीं कर रहे हैं और आपके लिए अभिनव समाधान की तलाश में हैं, वे खुद के लिए कर रहे होंगे।

आम तौर पर सभी महान नेताओं के पास अपने संगठनों में शामिल होने के लिए अच्छा फिट खोजने की क्षमता है - जो लोग मानते हैं कि वे क्या मानते हैं। साउथवेस्ट एयरलाइंस एक कंपनी का एक अच्छा उदाहरण है जिसमें अच्छे फिट्स को हायर करने की आदत है। अपने कारण को अपनाने वाले लोगों को खोजने की उनकी क्षमता उनके लिए महान सेवा प्रदान करना आसान बनाती है। जैसा कि हर्ब केलेहर ने कहा, "आप कौशल के लिए नौकरी नहीं करते हैं, आप रवैये के लिए किराया करते हैं। आप हमेशा कौशल सिखा सकते हैं।" यह सब ठीक और अच्छा है; समस्या यह है कि कौन सा रवैया है? क्या होगा यदि उनका रवैया एक नहीं है जो आपकी संस्कृति पर फिट बैठता है?

मुझे उन कंपनियों से पूछना पसंद है, जिन्हें वे किराए पर लेना पसंद करते हैं, और मेरे द्वारा दिए गए सबसे आम उत्तरों में से एक है, "हम केवल भावुक लोगों को किराए पर लेते हैं।" लेकिन आपको कैसे पता चलेगा कि किसी को इंटर-व्यूइंग का शौक है, लेकिन काम करने का इतना शौक नहीं? सच तो यह है कि, ग्रह पर लगभग हर व्यक्ति भावुक है, हम सिर्फ एक ही चीज़ के लिए सब-साइन नहीं हैं। WHA के साथ शुरू करते समय dra-mically काम पर रखने से आपकी उन लोगों को आकर्षित करने की क्षमता बढ़ जाती है जो आपके विश्वास के लिए भावुक हैं। बस एक ठोस फिर से शुरू या महान काम नैतिक के साथ लोगों को काम पर रखने की सफलता की गारंटी नहीं है। उदाहरण के लिए, Apple का सबसे अच्छा इंजीनियर, यदि वह Mi-crosoft में काम करता, तो दुखी होता। इसी तरह, Microsoft का सबसे अच्छा इंजीनियर शायद Apple में पनपेगा नहीं। दोनों अत्यधिक अनुभवी हैं और कड़ी मेहनत करते हैं। दोनों अत्यधिक अनुशंसित आ सकते हैं। हालांकि, प्रत्येक इंजीनियर दूसरे की कंपनी की संस्कृति के अनुकूल नहीं होता है। लक्ष्य उन लोगों को नियुक्त करना है जो आपके WHY, आपके उद्देश्य, कारण या विश्वास के लिए भावुक हैं, और जिनके पास आपकी संस्कृति को फिट करने वाला दृष्टिकोण है। एक बार जो स्थापित हो जाता है, उसके बाद ही उनके कौशल सेट और अनुभव का मूल्यांकन किया जाना चाहिए। शेकलटन के पास सबसे अनुभवी क्रू मनी हो सकती थी





खरीदें, लेकिन अगर वे अपनी क्षमता से अधिक गहरे स्तर पर जुड़ने में सक्षम नहीं थे, तो उनके जीवित रहने का कोई निष्कर्ष नहीं होगा।

वर्षों से, दक्षिण-पश्चिम में शिकायत विभाग नहीं था - उन्हें एक की आवश्यकता नहीं थी। हालांकि केलहेर ने सही तरीके से रवैये के लिए काम करने की आवश्यकता के बारे में बात की, एयरलाइन वास्तव में महान सेवा के लिए जिम्मेदार अच्छे फिट को काम पर रखने के लिए अधिक श्रेय की हकदार है। केलहेर केवल काम पर रखने के फैसले

नहीं कर रहे थे, और हर किसी को बस अपने पेट पर भरोसा करना बहुत जोखिम भरा था। उनकी प्रतिभा यह पता लगाने से आई कि कुछ लोग इतने अच्छे फिट क्यों थे और फिर उनमें से अधिक को खोजने के लिए सिस्टम को विकसित करना।

1970 के दशक में, साउथवेस्ट एयरलाइंस ने अपनी उड़ान को हॉट पैंट और गो-गो बूट्स में अपनी वर्दी के हिस्से के रूप में रखने का फैसला किया (हे, यह 1970 का दशक था)। यह उनका विचार नहीं था; पैसिफिक साउथवेस्ट, कैलिफोर्निया स्थित एयरलाइन, जिसके बाद साउथवेस्ट ने खुद मॉडलिंग की, पहले ऐसा किया, साउथवेस्ट ने बस उन्हें कॉपी किया। प्रशांत दक्षिण पश्चिम के विपरीत, हालांकि, दक्षिण-पश्चिम को कुछ ऐसा लगा जो मूल्यवान साबित होगा। उन्होंने महसूस किया कि जब उन्होंने फ्लाइट अटेंडेंट की भर्ती की, तो नौकरी के लिए आवेदन करने वाले एकमात्र लोग चीयरलीडर्स और मेजर थे। ऐसा इसलिए है क्योंकि वे केवल ऐसे लोग थे जिन्होंने नई वर्दी पहनने का मन नहीं बनाया। हालांकि, चीयरलीडर्स और मेजेट दक्षिण पश्चिम में पूरी तरह से फिट हैं। उनके पास सिर्फ एक महान रवैया नहीं था, उनका पूरा स्वभाव लोगों को खुश करने के बारे में था। आशावाद फैलाना। भीड़ को यह विश्वास दिलाने के लिए कि "हम जीत सकते हैं।" वे एक कंपनी में एकदम फिट थे जो आम आदमी की चैंपियन थी। इसे महसूस करते हुए, दक्षिण-पश्चिम ने केवल चीयरलीडर्स और मेजेट की भर्ती शुरू की।

महान कंपनियां कुशल लोगों को नियुक्त नहीं करती हैं और उन्हें प्रेरित करती हैं, वे पहले से ही लोगों को प्रेरित करते हैं और उन्हें प्रेरित करते हैं। लोग या तो प्रेरित हैं या वे नहीं हैं। जब तक आप प्रेरित लोगों को विश्वास करने के लिए कुछ नहीं देते, तब तक उनके काम से कुछ बड़ा होता है





की ओर, वे एक नई नौकरी खोजने के लिए खुद को प्रेरित करेंगे और आप जो भी बचे हैं उसके साथ फंस जाएंगे।

## दे 'एम ए कैथेड्रल

दो पत्थरबाज़ों की कहानी पर गौर कीजिए। आप पहले पत्थरबाज़ के पास जाते हैं और पूछते हैं, "क्या आपको अपनी नौकरी पसंद है?" वह आपको देखता है और जवाब देता है, "मैं इस दीवार का निर्माण तब तक कर रहा हूं जब तक मैं याद रख सकता हूं। काम नीरस है। मैं पूरे दिन चिलचिलाती धूप में काम करता हूं। पत्थर भारी होते हैं और दिन-ब-दिन उन्हें उठाते हैं।" पीछे हटो। मुझे यकीन नहीं है कि यह परियोजना मेरे जीवनकाल में पूरी हो जाएगी। लेकिन यह एक काम है। यह बिलों का भुगतान करता है। " आप उसके समय के लिए उसे धन्यवाद देते हैं और चलते हैं।

लगभग तीस फीट की दूरी पर, आप एक दूसरे पत्थरबाज़ के पास जाते हैं। आप उससे एक ही सवाल पूछते हैं, "क्या आपको अपनी नौकरी पसंद है?" वह देखता है और जवाब देता है, "मैं अपनी नौकरी से प्यार करता हूं। मैं एक गिरजाघर का निर्माण कर रहा हूं। निश्चित रूप से, मैं इस दीवार पर तब तक काम कर रहा हूं, जब तक मैं याद रख सकता हूं, और हां, काम कभी-कभी नीरस होता है। मैं काम करता हूं। पूरे दिन तेज धूप झुलसाती है। पत्थर भारी होते हैं और दिन-ब-दिन उन्हें उठाकर पीछे किया जा सकता है। मुझे भी यकीन नहीं है कि यह परियोजना मेरे जीवनकाल में पूरी हो जाएगी। लेकिन मैं एक गिरजाघर का निर्माण कर रहा हूं। "

ये दो पत्थरबाज़ जो कर रहे हैं, बिल्कुल वही है; अंतर है, एक उद्देश्य की भावना है। उसे लगता है कि जैसे वह है। वह जो काम कर रहा है, उससे कुछ बड़ा काम करने के लिए आता है। बस WHY की भावना होने के कारण उनकी नौकरी के बारे में उनका पूरा दृष्टिकोण बदल जाता है। यह उसे अधिक उत्पादक और निश्चित रूप से अधिक वफादार बनाता है। जबकि पहला पत्थरवाला संभवतः अधिक वेतन के लिए दूसरी नौकरी लेगा, प्रेरित स्टोनमेसन लंबे समय तक काम करता है और संभवत: रहने के लिए और उच्च कारण का हिस्सा बनने के लिए एक आसान, उच्च-भुगतान वाली नौकरी को बंद कर देगा। दूसरा पत्थरबाज़ उसे नहीं देखता- दागदार कांच की खिड़कियाँ या यहाँ तक कि वास्तुदोष बनाने वाले आदमी से भी ज्यादा महत्वपूर्ण। वे सभी कैथेड्रल के निर्माण के लिए एक साथ काम कर रहे हैं। यह वह बंधन है जो ऊटपटांग बनता है। तथा





कि कामरेड और विश्वास ही सफलता दिलाता है। एक सामान्य कारण के लिए एक साथ काम करने वाले लोग।

WHY की मजबूत भावना वाली कंपनियां अपने कर्मचारियों को प्रेरित करने में सक्षम हैं। वे कर्मचारी अधिक उत्पादक और नवीन हैं, और वे जिस भावना को काम में लाते हैं वह अन्य लोगों को भी वहां काम करने के लिए उत्सुक करता है। यह देखने के लिए ऐसा खिंचाव नहीं है कि जिन कंपनियों के साथ हम व्यापार करना पसंद करते हैं, वे सबसे अच्छे नियोक्ता भी हैं। जब कंपनी के अंदर के लोग जानते हैं कि वे काम पर क्यों आते हैं, तो कंपनी के बाहर के लोगों को यह समझने की बहुत अधिक संभावना है कि कंपनी विशेष क्यों है। इन संगठनों में, प्रबंधन नीचे से, कोई भी खुद को किसी और से कम या किसी से कम नहीं देखता है। इन सबको एक-दूसरे की जरूरत है।

यह डॉट-कॉम बूम का एक शताब्दी का एक नया संस्करण था । एक क्रांतिकारी नई तकनीक का वादा लोगों के भविष्य की कल्पना करने के तरीके को बदल रहा था। और यह देखने की दौड़ थी कि पहले कौन कर सकता था। यह उन्नीसवीं शताब्दी का अंत था और नई तकनीक हवाई जहाज थी। में से एक सबसे प्रसिद्ध क्षेत्र में पुरुषों शमूएल Pierpont लैंगली था। अपने दिन के कई अन्य आविष्कारकों की तरह, वह दुनिया की पहली भारी-से- हवा में उड़ने वाली मशीन बनाने का प्रयास कर रहा था । मशीन-संचालित, नियंत्रित, मानवयुक्त उड़ान को प्राप्त करने वाला पहला लक्ष्य था। अच्छी खबर यह थी कि लैंग्ले के पास भारी काम के लिए सभी सही तत्व थे; वह था, जो सबसे ज्यादा परिभाषित करेगा, सफलता का नुस्खा।

लैंगली ने एक खगोलविद के रूप में अकादमिक कॉम-मुनिटी के भीतर कुछ बदलाव हासिल किए थे, जिससे उन्हें उच्च-रैंकिंग और प्रतिष्ठित पद प्राप्त हुए। वह स्मिथसोनियन इंस्टीट्यूशन के सचिव थे। वह हार्वर्ड कॉलेज ऑब्जर्वेटरी में सहायक थे और संयुक्त राज्य नौसेना अकादमी में गणित के प्रोफेसर थे। लैंगली बहुत अच्छी तरह से जुड़ा हुआ था। उनके दोस्तों में एंड्रयू और सहित सरकार और व्यापार के कुछ सबसे शक्तिशाली पुरुष शामिल थे





कार्नेगी और अलेक्जेंडर ग्राहम बेल। वह बहुत अच्छी तरह से वित्त पोषित भी थे। युद्ध विभाग, रक्षा विभाग के अग्रदूत, ने उसे परियोजना के लिए $ 50,000 दिया था, उन दिनों बहुत पैसा था। पैसा कोई वस्तु नहीं थी।

लैंगली ने दिन के कुछ सबसे अच्छे और उज्ज्वल दिमागों को इकट्ठा किया। उनकी ड्रीम टीम में टेस्ट पायलट चार्ल्स मैनली, एक शानदार कॉर्नेल-प्रशिक्षित मैकेनिकल इंजीनियर, और स्टीफन बाल्ज़र, न्यूयॉर्क में पहली कार के डी-लिवर शामिल थे। लैंगली और उनकी टीम ने बेहतरीन सामग्रियों का इस्तेमाल किया। बाजार की स्थितियां एकदम सही थीं और उनका पीआर बहुत अच्छा था। *न्यूयॉर्क टाइम्स* उसे हर जगह के आसपास का पालन किया। लैंगले को हर कोई जानता था और उसकी सफलता के लिए तैयार था।

लेकिन इसमें समस्याएं हैं।

लैंगली का एक साहसिक लक्ष्य था, लेकिन उसके पास WHY की स्पष्ट समझ नहीं थी। विमान का निर्माण करने के लिए उसका उद्देश्य क्या वह कर रहा था और वह क्या कर सकता है के संदर्भ में परिभाषित किया गया था। उन्हें छोटी उम्र से ही वैमानिकी का शौक था, लेकिन उनके पास चैंपियन होने का कोई कारण नहीं था। किसी भी चीज़ से ज्यादा, लैंगले पहले बनना चाहते थे। वह अमीर बनना चाहता था और वह प्रसिद्ध होना चाहता था। यही उनकी ड्राइविंग प्रेरणा थी।

यद्यपि पहले से ही अपने क्षेत्र में अच्छी तरह से माना जाता है, वह थॉमस एडिसन या अलेक्जेंडर ग्राहम बेल की प्रसिद्धि के लिए तरसता है, जिस तरह का केवल कुछ बड़ा आविष्कार करने के साथ आता है। लैंगली ने हवाई जहाज को प्रसिद्धि और भाग्य के लिए अपने टिकट के रूप में देखा। वह चतुर और प्रेरित था। उनके पास वह था जो हम अभी भी मानते हैं कि सफलता का नुस्खा है: बहुत सारी नकदी, सबसे अच्छे लोग और आदर्श बाजार की स्थिति। लेकिन हममें से कुछ ने कभी सैम्युअल पियरपोंट लैंगली के बारे में सुना है।

डेटन, ओहियो, ऑरविल और विल्बर राइट में कुछ सौ मील दूर एक फ्लाइंग मशीन का निर्माण भी कर रहे थे। लैंगली के विपरीत, राइट भाइयों के पास सफलता का नुस्खा नहीं था। इससे भी बदतर, उन्हें लगता है कि विफलता के लिए नुस्खा है। उनके उद्यम के लिए कोई धन नहीं था। कोई सरकारी अनुदान नहीं। कोई उच्च-स्तरीय कनेक्शन नहीं। राइट बंधुओं ने अपने सपने को अपने आय से आगे बढ़ाया





साइकल की दुकान। ओरविल और विल्बर सहित टीम में काम करने वाले एक भी व्यक्ति ने कॉलेज की शिक्षा नहीं ली थी; कुछ ने भी इश्स हाईस्कूल को फाइनल नहीं किया। राइट बंधु जो कर रहे थे, वह लैंगली या अन्य सभी से अलग नहीं था, जो फ्लाइंग मा-चाइन बनाने की कोशिश कर रहा था। लेकिन राइट बंधुओं के पास कुछ खास नहीं था। उनका एक सपना था। वे जानते थे कि यह बात क्यों महत्वपूर्ण है। उनका मानना था कि अगर वे इस उड़ान मा-चीने का पता लगा सकते हैं, तो यह दुनिया को बदल देगा। वे सफल होने पर बाकी सभी को लाभ की कल्पना करते थे।

राइट ब्रदर्स के जीवनी लेखक जेम्स टोबिन ने कहा, "विल्बर और ऑरविले वास्तविक वैज्ञानिक थे, वे शारीरिक समस्या के बारे में चिंतित थे, जो संतुलन और उड़ान की समस्या को सुलझाने की कोशिश कर रहे थे।" दूसरी ओर, लैंगले को अलेक्जेंडर ग्राहम बेल जैसे अपने सहयोगियों की प्रतिष्ठा का स्तर प्राप्त करने के लिए भस्म कर दिया गया था, प्रसिद्धि थी कि उन्हें पता था कि केवल एक प्रमुख sci- entific सफलता के साथ आएगा। लैंगली, टोबिन ने कहा, "उड़ान के लिए राइट्स का जुनून नहीं था, बल्कि उपलब्धि की तलाश थी।"

ओरविल और विल्बर ने उपदेश दिया कि वे क्या मानते थे और समुदाय के अन्य लोगों को उनके कारण में शामिल होने के लिए प्रेरित किया। उनकी प्रतिबद्धता का प्रमाण स्वयं स्पष्ट था। असफलता के बाद, अधिकांश ने हार मान ली होगी, लेकिन राइट ब्रदर्स की टीम नहीं। टीम इतनी प्रेरित थी कि उन्हें चाहे जितने झंझट झेलने पड़े लेकिन वे और अधिक के लिए दिखाएंगे। जब भी राइट बंधु परीक्षण की उड़ान भरने के लिए बाहर जाते थे, तो कहानियाँ

जाती थीं, वे अपने साथ पाँच भाग लेते थे, क्योंकि वे जानते थे कि दिन में घर आने का फैसला करने से पहले वे कितनी बार असफल होने की संभावना रखते हैं।

फिर वही हुआ। 17 दिसंबर, 1903 को उत्तरी केरोलिना के किटी हॉक में एक मैदान पर राइट बंधु आकाश में ले गए। एक जॉग की गति से 120 फीट की ऊंचाई पर एक नौ-नौ-सेकंड की उड़ान यह सब एक नई तकनीक की शुरूआत में ले गई जो दुनिया को बदल देगी।

## 107

## क्यों के साथ स्टार्ट

उपलब्धि के रूप में उल्लेखनीय था, यह अपेक्षाकृत किसी का ध्यान नहीं गया। *न्यूयॉर्क टाइम्स* वहाँ कहानी को कवर करने नहीं था। प्रसिद्धि और महिमा की तुलना में कुछ बड़ा करके, राइट भाइयों को दुनिया को बताने के लिए इंतजार करने की सामग्री थी। उन्होंने दुनिया के लिए इसका सही महत्व समझा।

लैंगली और राइट बंधु जो बनाने की कोशिश कर रहे थे, वह बिल्कुल वैसा ही था; दोनों एक ही उत्पाद का निर्माण कर रहे थे। राइट भाइयों और लैंगली दोनों ही बहुत प्रेरित थे। दोनों में एक मजबूत नैतिक कार्य था। दोनों के मन में वैज्ञानिक सोच थी। राइट बंधुओं की टीम ने क्या कहा था कि लैंगली को किस्मत नहीं मिली। यह प्रेरणा थी। एक प्रसिद्धि और धन की संभावना से प्रेरित था, दूसरा एक विश्वास से। राइट बंधुओं ने अपने आसपास के लोगों की मानवीय भावना को उत्तेजित किया। लैंगली ने उन्हें अमीर और प्रसिद्ध पाने में मदद करने के लिए प्रतिभा के लिए भुगतान किया। राइट बंधुओं ने WHY से शुरुआत की। इसके आगे सबूत लैंगली को WHAT द्वारा प्रेरित किया गया था, जिसके कुछ दिनों बाद ऑरविल और विल्स ने उड़ान भरी, लैंगली ने छोड़ दिया। वह धंधे से बाहर हो गया। वह कह सकता था, "यह आश्चर्यजनक है, अब मैं उनकी तकनीक में सुधार करने जा रहा हूं।" लेकिन वह नहीं था। उन्होंने हार को अपमानजनक पाया- उनकी खुद की टेस्ट फ्लाइट पोटोमैक नदी में जा गिरी, और अखबार ने सभी का मजाक उड़ाया। वह इस बारे में बहुत परवाह करता था कि दूसरे उसके बारे में क्या सोचते हैं, वह प्रसिद्ध होने के साथ बहुत व्यस्त था। वह पहले नहीं था, इसलिए उसने बस छोड़ दिया।

## नवाचारों में परिवर्तन होता है

ड्रीम टीमें हमेशा इतनी स्वप्निल नहीं होती हैं। जब विशेषज्ञों की एक टीम आती है, तो वे अक्सर खुद के लिए काम करते हैं, न कि पूरे अच्छे के लिए। ऐसा तब होता है जब कंपनियों को "सर्वश्रेष्ठ प्रतिभा पाने के लिए" मेगा-वेतन का भुगतान करने की आवश्यकता महसूस होती है । वे लोग जरूरी नहीं दिखा रहे हैं क्योंकि वे आपके WHY में विश्वास करते हैं, वे पैसे के लिए दिखा रहे हैं। एक क्लासिक हेरफेर। किसी को बहुत अधिक पैसा देना और उसे महान विचारों के साथ आने के लिए कहना बहुत कम सुनिश्चित करता है। हालांकि, एक साथ की तरह दिमाग लोगों की एक टीम खींच रहा है

## 108

## विश्वास का उद्देश्य

और उन्हें आगे बढ़ाने के लिए टीमवर्क और कामरेडरी की अधिक समझ सुनिश्चित करता है। लैंगली ने एक सपने की टीम को एक साथ खींचा और उन्हें धन का वादा किया। राइट बंधुओं ने लोगों के एक समूह को टीम के प्रत्येक सदस्य की तुलना में कुछ बड़े लोगों के साथ जुड़ने के लिए प्रेरित किया। औसत कंपनियां अपने लोगों को काम करने के लिए कुछ देती हैं। इसके विपरीत, सबसे नवीन या- ganifications अपने लोगों को कुछ काम करने के लिए देते हैं।

एक नेता की भूमिका सभी महान विचारों के साथ आने की नहीं है। एक नेता की भूमिका एक ऐसा वातावरण तैयार करना है जिसमें महान विचार हो सकें। यह कंपनी के अंदर के लोग हैं, जो आगे की तर्ज पर हैं, जो चीजों को करने के नए तरीके खोजने के लिए सबसे योग्य हैं। जो लोग फोन का जवाब देते हैं और ग्राहकों से बात करते हैं, उदाहरण के लिए, वे आपको उन प्रकार के प्रश्नों के बारे में अधिक बता सकते हैं, जो किसी एक्जीक्यूटिव सुइट से दूर बैठे लोगों को मिल सकते हैं। यदि किसी कंपनी के अंदर के लोगों को कहा जाता है कि वे काम पर आएं और सिर्फ अपना काम करें, तो वे सब करेंगे। यदि उन्हें लगातार याद दिलाया जाता है कि कंपनी की स्थापना क्यों की गई और कहा गया कि हमेशा अपना काम करते समय उस कारण को जीवन में लाने के तरीके की तलाश करें, हालांकि, तब वे अपनी नौकरी से अधिक करेंगे।

उदाहरण के लिए, स्टीव जॉब्स व्यक्तिगत रूप से iPod या iTunes या iPhone के साथ नहीं आए। कंपनी के अंदर अन्य लोगों ने किया। जॉब्स ने लोगों को एक फिल्टर, एक संदर्भ, एक उच्च उद्देश्य दिया, जिसके आसपास एक नया उद्देश्य: मौजूदा स्थिति- उद्योगों को ढूंढें , जो कि कॉम-पासेस अपने पुराने जमाने के बिजनेस मॉडल की रक्षा करने के लिए लड़ते हैं और उन्हें चुनौती देते हैं। यह WHY Apple की स्थापना की गई थी, यह वही है जो जॉब्स और वोज्नियाक ने किया था जब उन्होंने कंपनी शुरू की थी, और यह वही है जो एप्पल के लोगों और उत्पादों ने कभी किया है। यह एक दोहराव वाला पैटर्न है। ऐप्पल के कर्मचारी बस अपने जीवन में उतने ही स्थानों को लाने के तरीके खोजते हैं जितना वे कर सकते हैं। और यह काम करता है।

कई अन्य कंपनियों में ऐसा नहीं है। वे कंपनियाँ जो खुद को परिभाषित करती हैं, वे इसके बजाय वे ऐसा क्यों करती हैं कि वे अपने लोगों को किसी उत्पाद या सेवा के इर्द-गिर्द अभिनव होने का निर्देश देती हैं।



"इसे बेहतर बनाएं," उन्हें निर्देश दिया जाता है। जो लोग Apple के प्रतिद्वंद्वियों के लिए काम करते हैं, जिन कंपनियों ने खुद को "कंप्यूटर निर्माता" के रूप में परिभाषित किया है, वे "अधिक अभिनव" कॉम-पुटर्स को विकसित करने के लिए काम करते हैं। वे जो सबसे अच्छा कर सकते हैं, वह अधिक रैम जोड़ें, एक सुविधा या दो जोड़ें, या, जैसा कि एक पीसी निर्माता ने किया है, लोगों को अपने कंप्यूटर आवरण के रंग को अनुकूलित करने का विकल्प दें। यह शायद ही एक उद्योग के पाठ्यक्रम को बदलने की क्षमता के साथ एक विचार के रूप में योग्य है। एक अच्छी सुविधा, सुनिश्चित करने के लिए, लेकिन नवीनता नहीं। यदि आप इस बात से उत्सुक हैं कि कोलगेट अपने आप को बत्तीस प्रकार के टूथपेस्ट के साथ कैसे पाता है , तो इसका कारण यह है कि हर दिन इसके लोग एक बेहतर टूथपेस्ट विकसित करने के लिए काम करते हैं और उदाहरण के लिए, लोगों की मदद करने के तरीकों की तलाश करने के लिए। अपने बारे में आश्वस्त।

अच्छे विचारों पर Apple का ताला नहीं है; अधिकांश कंपनियों में स्मार्ट, इनोवेटिव विचारक हैं। लेकिन महान कंपनियां अपने लोगों को एक उद्देश्य या चुनौती देती हैं, जिसके इर्द-गिर्द विचारों को विकसित करने के बजाय बस उन्हें एक बेहतर चूहादान बनाने का निर्देश दें। ऐसी कंपनियां जो *अपने* उत्पादों को "बेहतर" बनाने की सुविधाओं और लाभों को जोड़ने की उम्मीद में अपने प्रतिद्वंद्वियों का अध्ययन करती हैं, वे केवल उस कंपनी को लुभाने के लिए काम कर रही हैं जो वह करती है। WHY की स्पष्ट समझ वाली कंपनियां अपनी प्रतिस्पर्धा को नज़रअंदाज़ करती हैं, जबकि WHY की फ़िज़ूल समझ रखने वाले लोग दूसरों के साथ क्या कर रहे हैं, इसके प्रति जुनूनी हैं।

एक कंपनी की नवाचार करने की क्षमता नए विचारों को हटाने के लिए सिर्फ उपयोगी नहीं है, यह संघर्ष को नेविगेट करने के लिए अमूल्य है। जब लोग उद्देश्य की उच्च भावना के साथ काम करने के लिए आते हैं, तो उन्हें कठिन समय के मौसम में या यहां तक कि उन कठिन समय में अवसर खोजने में आसानी होती है। जो लोग WHY की स्पष्ट समझ के साथ काम करने आते हैं, उन्हें कुछ असफलताओं के बाद हार मानने का खतरा कम होता है क्योंकि वे उच्च कारण को समझते हैं। थॉमस एडिसन, एक आदमी निश्चित रूप से एक उच्च कारण से प्रेरित था, ने कहा, "मुझे प्रकाश बल्ब बनाने का कोई तरीका नहीं मिला, मैंने एक हजार तरीके ढूंढे कि कैसे एक बनाने के लिए नहीं।"

दक्षिण-पश्चिम एयरलाइंस दस मिनट के टर्नअराउंड की अगुवाई करने के लिए प्रसिद्ध है - जो एक विमान को दस में से एक पर चढ़ने, उतारने और चढ़ने की क्षमता देता है



मिनट। यह क्षमता एक एयरलाइन को अधिक पैसा बनाने में मदद करती है, क्योंकि जितने अधिक विमान आकाश में हैं, उतना ही बेहतर कंपनी कर रही है। जो कुछ लोगों को पता चलता है कि यह नवाचार संघर्ष से पैदा हुआ था। 1971 में, दक्षिण पश्चिम नकदी पर कम चल रहा था और व्यवसाय में बने रहने के लिए अपने एक विमान को बेचने की जरूरत थी। इससे उन्हें तीन विमानों के साथ एक शेड्यूल उड़ाना पड़ा, जिसमें चार की आवश्यकता थी। उनके पास दो विकल्प थे: वे अपने कार्यों को वापस कर सकते थे, या वे यह पता लगा सकते थे कि दस मिनट में अपने विमानों को कैसे मोड़ना है। और इस तरह दस मिनट के बदलाव का जन्म हुआ ।

जबकि अधिकांश अन्य एयरलाइन कर्मचारियों ने बस यह कहा था कि यह नहीं किया जा सकता है, दक्षिण-पश्चिम के लोगों ने यह पता लगाने के लिए रैली की कि अभूतपूर्व और असंभव काम कैसे किया जाए। आज, उनके नवाचार अभी भी लाभांश का भुगतान कर रहे हैं। हवाई अड्डे की भीड़ और बड़े विमानों और कार्गो भार में वृद्धि के कारण, दक्षिण पश्चिम को अब अपने विमानों को घूमने में लगभग पच्चीस मिनट लगते हैं। हालाँकि, अगर वे एक ही शेड्यूल रखने की कोशिश कर रहे थे, लेकिन टर्नअराउंड समय में पांच मिनट भी जोड़ते हैं, तो उन्हें लगभग एक बिलियन डॉलर की लागत से अपने बेड़े में अतिरिक्त अठारह विमानों की आवश्यकता होगी।

समस्याओं को हल करने की दक्षिण-पश्चिम की उल्लेखनीय क्षमता, नवाचार के लिए एप्पल की फिर से छापने की क्षमता और राइट ब्रदर्स की टीम के साथ एक तकनीक विकसित करने की क्षमता जो वे एक ही कारण से संभव थे: उन्होंने माना कि वे ऐसा कर सकते थे और उन्होंने अपने लोगों पर भरोसा किया।

## ट्रस्ट की परिभाषा

1762 में सर फ्रांसिस बारिंग द्वारा स्थापित, बारिंग्स बैंक इंग्लैंड का सबसे पुराना व्यापारी बैंक था। बैंक, जो नेपोलियन-ऑनरिक वॉर्स, प्रथम विश्व युद्ध और द्वितीय विश्व युद्ध के बाद बच गया था, एक स्व-घोषित दुष्ट व्यापारी के जोखिम के लिए पूर्वनिर्धारण से बचने में असमर्थ था । निक लेसन ने अकेले ही 1995 में कुछ अनधिकृत, बेहद उच्च जोखिम वाले ट्रेडों का प्रदर्शन करके बैरिंग बैंक को नीचे लाया । अगर लौकिक हवाएँ सही दिशा में बहती रहीं, तो लेसन

खुद को और बैंक को बहुत अमीर बना दिया होगा और उसे नायक के रूप में प्रतिष्ठित किया जाएगा।

लेकिन इस तरह के मौसम और वित्तीय बाजारों की तरह अप्रत्याशित चीजों की प्रकृति है। कुछ विवाद यह था कि लेसन जो कर रहा था वह जुए से ज्यादा कुछ नहीं था। और जुए की गणना जोखिम से बहुत अलग है। परिकलित जोखिम यह स्वीकार करता है कि बड़ी हार हो सकती है, लेकिन कदम एक गैर-संभावित लेकिन संभावित परिणाम के विरुद्ध या प्रतिक्रिया देने के लिए उठाए जाते हैं। हालांकि पानी पर एक आपातकालीन लैंडिंग "संभावना नहीं है", जैसा कि एयरलाइंस हमें बताती है, वे अभी भी हमें जीवनजैत प्रदान करते हैं। और अगर केवल मन की शांति के लिए, हमें खुशी है कि वे करते हैं। अन्यथा करने के लिए एक जुआ कुछ एयरलाइंस लेने के लिए तैयार है, भले ही बीमांकिक तालिकाओं उनकी तरफ से भारी रहे हैं।

Leeson ने बारिंग्स में अजीब तरह से दो पदों पर कब्जा कर लिया, ओस्टेंसिक रूप से सर्व - एक व्यापारी और अपने स्वयं के पर्यवेक्षक के रूप में आईएनजी, लेकिन यह तथ्य दिलचस्प नहीं है कि विषय को देखते हुए। उस एक व्यक्ति के पास जोखिम के लिए ऐसा टोल था कि वह इतना नुकसान पैदा कर सकता था या तो बहुत दिलचस्प नहीं है। वे दोनों अल्पकालिक कारक हैं। दोनों खत्म हो जाते अगर लेसन ने कंपनी छोड़ दी या नौकरी बदल ली, या अगर बारिंग्स ने अपने ओपेरा की देखरेख के लिए एक नया पर्यवेक्षक सौंपा था। क्या अधिक दिलचस्प है बैंक में संस्कृति जो इन स्थितियों को पहले स्थान पर मौजूद होने की अनुमति दे सकती है। बैरिंग्स ने अपनी WHY खो दी थी।

बारिंग्स में संस्कृति अब वह नहीं थी जिसमें लोग प्रेरित होकर काम करते थे। प्रेरित, हां, लेकिन प्रेरित नहीं। प्रदर्शन के लिए बड़े पैमाने पर भुगतान के वादे से प्रेरित, निश्चित रूप से, लेकिन पूरे हित में काम करने के लिए प्रेरित नहीं। जैसा कि लेसन ने अपने स्वयं के खाते में चित्रित किया कि वह इतने लंबे समय के लिए इस तरह के जोखिम भरे व्यवहार के साथ कैसे दूर हो गया, उन्होंने कहा कि ऐसा नहीं था कि अन्य यह नहीं जानते थे कि वह जो कर रहा था वह संभवतः खतरनाक था। इससे भी बुरा था। बाहर बोलने के खिलाफ कलंक था। "लेन्सन ने समझाया," लंदन के लोग बैरिंग के अंत में, सभी इतने जाने - पहचाने थे कि किसी ने भी मूर्खतापूर्ण प्रश्न पूछने की हिम्मत नहीं की, जिसमें वे मूर्खतापूर्ण लग रहे थे



बाकी सभी के सामने। "कमजोर संस्कृति के साथ मूल्यों और विश्वासों के एक स्पष्ट सेट की कमी, जिसके परिणामस्वरूप प्रत्येक व्यक्ति-के लिए खुद के वातावरण के लिए परिस्थितियों का निर्माण हुआ, जिसका दीर्घकालिक प्रभाव बहुत कम हो सकता है। आपदा की तुलना में। यह गुफाओं का सामान है। यदि लोग समुदाय की तलाश नहीं कर रहे हैं, तो समुदाय के लाभ मिट जाते हैं। कई कंपनियों के पास स्टार कर्मचारी और स्टार सेल्समैन और इतने पर हैं, लेकिन कुछ के पास एक संस्कृति है जो महान लोगों को पैदा करती है। एक नियम और एक अपवाद नहीं है।

भरोसा एक उल्लेखनीय चीज है। ट्रस्ट हमें दूसरों पर भरोसा करने की अनुमति देता है। हम उन लोगों पर भरोसा करते हैं जिन्हें हम निर्णय लेने में मदद करने के लिए सलाह के लिए भरोसा करते हैं। ट्रस्ट हमारे अपने जीवन, हमारे परिवारों, हमारी कंपनियों, हमारे समाजों और हमारी प्रजातियों की उन्नति का आधार है। हम अपने बच्चों की देखभाल के लिए हमारे समुदाय में उन पर भरोसा करते हैं ताकि हम रात के खाने के लिए बाहर जा सकें। दो बेबीसिटर्स के बीच की पसंद को देखते हुए, हम एक बेबीसिटर पर पड़ोस के एक छोटे से अनुभव के साथ एक से अधिक अनुभव वाले बहुत से लोगों पर भरोसा करने की संभावना रखते हैं। हम बाहर से किसी पर भरोसा नहीं करेंगे क्योंकि हम उनके बारे में कुछ नहीं जानते हैं, हम कहते हैं। वास्तविकता यह है कि, हम स्थानीय दाई के बारे में कुछ भी नहीं जानते, इस तथ्य से परे कि वह पड़ोस से है। इस मामले में, हम कुछ महत्वपूर्ण चीजों के साथ अनुभव पर परिचित विश्वास करते हैं - हमारे बच्चों की सुरक्षा। हमें भरोसा है कि कोई व्यक्ति जो समुदाय में रहता है और अधिक संभावना हमारे मूल्यों और विश्वासों को साझा करता है, हमारे जीवन में सबसे मूल्यवान चीज की देखभाल करने के लिए बेहतर है जो किसी लंबे समय से फिर से शुरू हो, लेकिन किसी अपरिचित स्थान से। यह बहुत उल्लेखनीय है। यह कुछ ठहराव का कारण बनता है जब हम चुनाव करते हैं कि हम लोगों को कैसे नियुक्त करते हैं: क्या अधिक महत्वपूर्ण है, उनका फिर से शुरू और अनुभव, या क्या वे हमारे समुदाय को फिट करेंगे? हमारे बच्चे संभवतः उस स्थिति से अधिक महत्वपूर्ण हैं जो हम संगठन में भरना चाहते हैं, फिर भी हम एक बहुत अलग मानक का उपयोग करते हैं।

क्या यहां पर एक गलत धारणा है कि कौन सबसे अच्छा कर्मचारी बनाता है?

ऐतिहासिक रूप से, विश्वास ने अकेले कौशल सेट की तुलना में कंपनियों और समाजों को आगे बढ़ाने में बड़ी भूमिका निभाई है। शाम को डेट पर बाहर जाते समय अपने बच्चों को छोड़ने वाले दंपति की तरह, एक समाज के समूहों को विश्वास के साथ बंद कर दिया जाएगा, यह जानकर कि उनके घर और परिवार उनके लौटने पर सुरक्षित होंगे। अगर भरोसा नहीं होता, तो कोई भी जोखिम नहीं लेता। किसी भी जोखिम का मतलब कोई अन्वेषण, कोई प्रयोग नहीं और समग्र रूप से समाज की उन्नति नहीं है। यह एक उल्लेखनीय अवधारणा है: केवल जब व्यक्ति संस्कृति या संगठन पर भरोसा कर सकते हैं, तो वे उस संस्कृति या संगठन को आगे बढ़ाने के लिए व्यक्तिगत जोखिम उठाएंगे। बिना किसी अन्य कारण के, अंत में, यह उनके स्वयं के व्यक्तिगत स्वास्थ्य और अस्तित्व के लिए अच्छा है।

चाहे कितना भी अनुभवी क्यों न हो, कितना भी प्रवीण हो, एक फंस गया कलाकार पूरी तरह से एक नई मौत को टालने की कोशिश नहीं करेगा। और इस बात पर निर्भर करता है कि मौत कैसे हुई- चाल को धता बताते हुए, वह हमेशा इस बात पर जोर दे सकता है कि चाल बनाते समय हमेशा एक जाल हो। यदि आप गिरते हैं तो आपको पकड़ने के अपने स्पष्ट लाभ के अलावा, जाल एक मनोवैज्ञानिक लाभ भी प्रदान करता है। यह जानते हुए भी कि ट्रैपेज़ कलाकार को कुछ ऐसा प्रयास करने का आत्मविश्वास देता है जो उसने पहले कभी नहीं किया है, या फिर से और फिर से करने के लिए। नेट निकालें और वह केवल सुरक्षित चालें करेगा, जिन्हें वह जानता है कि वह उतर सकता है। जितना अधिक वह नेट की गुणवत्ता पर भरोसा करता है, उतना ही वह अपने कार्य को बेहतर बनाने के लिए व्यक्तिगत जोखिम उठाएगा। सर्कस प्रबंधन उस पर विश्वास दिलाता है जो उसे एक जाल प्रदान करता है जो शायद अन्य कलाकारों को भी दिया जाता है। जल्द ही सभी कलाकार नई चीजों को आजमाने और खुद को और आगे बढ़ाने के लिए आश्वस्त महसूस करेंगे। व्यक्तिगत विश्वास और व्यक्तिगत जोखिम के उस संग्रह का परिणाम पूरे सर्कस में बहुत बेहतर प्रदर्शन पर पड़ता है। एक समग्र बेहतर शो का मतलब अधिक ग्राहक हैं। और सिस्टम पनपता है। लेकिन भरोसे के बिना नहीं। एक समुदाय, या एक संगठन के भीतर उन लोगों के लिए, उन्हें भरोसा होना चाहिए कि उनके नेता एक शुद्ध व्यावहारिक या भावनात्मक प्रदान करते हैं। समर्थन की उस भावना के साथ, उन में





संगठन को अतिरिक्त प्रयास में रखने की अधिक संभावना है जो अंततः समूह को समग्र रूप से लाभान्वित करते हैं।

मैं स्वीकार करूंगा कि हमेशा ऐसे लोग हैं जो पहली बार या बार-बार, बिना नेट के, जोखिम उठाएंगे। हमेशा वे होंगे जो इस बात की परवाह किए बिना कि किले के नीचे घर कौन है। ये लोग कभी-कभी इनोवेटिव के रूप में अपने सही स्पॉट कमाते हैं। जिन लोगों ने आगे बढ़ाया, उन्होंने जो किया वह कोई और नहीं करेगा। उनमें से कुछ व्यवसाय या समाज को भी आगे बढ़ा सकते हैं। और उनमें से कुछ मृत हो जाते हैं इससे पहले कि वे कुछ भी हासिल करते हैं।

एक पैराशूट के साथ एक विमान से बाहर कूदने और एक के बिना कूदने के बीच बड़ा अंतर है। दोनों असाधारण अनुभव उत्पन्न करते हैं, लेकिन केवल एक बार फिर से प्रयास करने में सक्षम होने की संभावना बढ़ जाती है। एक नेट के बिना असाधारण जोखिम लेने के लिए एक व्यक्तित्व के साथ एक ट्रैपेज़ कलाकार एक अन्यथा औसत दर्जे के शो में स्टार आकर्षण हो सकता है। लेकिन अगर वह दूसरे सर्कस के लिए मर जाता है या छोड़ देता है, तो क्या? यह वह प्रतिमान है जिसमें कोई व्यक्ति आत्म-लाभ से प्रेरित होता है चाहे परिणाम के लिए या उस संगठन को लाभ जिसके लिए वह काम करता है। ऐसे मामले में, प्रयास व्यक्ति के लिए अच्छा हो सकता है और समूह के लिए अच्छा हो सकता है, लेकिन लाभ, विशेष रूप से समूह के लिए, समय सीमा के साथ आते हैं। समय के साथ, यह प्रणाली टूट जाएगी, अक्सर संगठन की गिरावट के लिए। निक लेसन की तरह जोखिम के लिए एक पूर्वाग्रह वाले लोगों को प्रोत्साहित करने के लिए विश्वास का विकास करना, एक बेहतर दीर्घकालिक रणनीति है।

महान संगठन महान बनते हैं क्योंकि संगठन के अंदर के लोग संरक्षित महसूस करते हैं। संस्कृति की मजबूत भावना अपनेपन की भावना पैदा करती है और एक जाल की तरह काम करती है। लोगों को पता है कि उनके मालिकों, सहयोगियों और एक पूरे के रूप में संगठन के लिए बाहर काम करने के लिए आते हैं। इससे पारस्परिक व्यवहार होता है। Indi-vidual निर्णय, प्रयास और व्यवहार जो संगठन के दीर्घकालिक हित का समर्थन, लाभ और रक्षा करते हैं ।





साउथवेस्ट एयरलाइंस, जो कि अपने ग्राहक फ़ोकस के लिए प्रसिद्ध है, नीति के मामले में ग्राहक के हमेशा सही होने का विश्वास नहीं करती है। दक्षिण-पश्चिम उन ग्राहकों को बर्दाश्त नहीं करेगा जो अपने कर्मचारियों के साथ दुर्व्यवहार करते हैं। वे बल्कि उन ग्राहकों को एक अलग एयरलाइन पर उड़ना चाहते हैं। यह एक सूक्ष्म विडंबना है कि देश की सर्वश्रेष्ठ ग्राहक सेवा कंपनियों में से एक अपने ग्राहकों से पहले अपने कर्मचारियों पर ध्यान केंद्रित

करती है। प्रबंधन और कर्मचारियों के बीच विश्वास, हठधर्मिता नहीं, वह है जो महान ग्राहक सेवा का उत्पादन करता है। यह एक पूर्वापेक्षा है, किसी के लिए, उस संस्कृति पर भरोसा करने के लिए जिसमें वे उस संस्कृति के मूल्यों और मान्यताओं को साझा करने के लिए काम करते हैं। इसके बिना, वह कर्मचारी, उदाहरण के लिए, केवल एक बुरा फिट और अधिक अच्छे के लिए विचार किए बिना केवल आत्म-लाभ के लिए काम करने की संभावना है । लेकिन अगर संगठन के अंदर के लोग एक अच्छे फिट हैं, तो "अतिरिक्त मील जाने के लिए", का पता लगाने, आविष्कार करने, नवाचार करने, अग्रिम करने और अधिक महत्वपूर्ण बात, बार-बार ऐसा करने का अवसर नाटकीय रूप से बढ़ जाता है। केवल आपसी विश्वास से ही कोई संगठन महान बन सकता है।

## असली भरोसा तुम देखने नहीं कर सकते से आता है

"रैम्बो 2," ब्रिगेडियर जनरल जम्पर के रेडियो पर आवाज में कहा गया है, उसके कॉल साइन द्वारा उसका जिक्र है। "आपका समूह 180, पच्चीस मील, तेजी से बंद।"

रैम्बो 2 का जवाब दिया, "बरनार्ड रडार संपर्क", उसने बताया कि उसने दुश्मन समूह को अपने रडार पर उठाया था। एक एक सितारा सामान्य, जॉन जम्पर एक अनुभवी था एफ -15 उड़ान समय की और हजार से अधिक लड़ाकू घंटे घंटे के हजारों के साथ पायलट। सभी उपायों से, वह सर्वश्रेष्ठ में से एक था। पेरिस, टेक्सास में जन्मे, उन्होंने एक विशिष्ट कैरियर का आनंद लिया था। वह अमेरिकी वायु सेना के कार्गो विमानों से लेकर लड़ाकू जेट तक हर चीज के बारे में बताता था। सजाया और प्रतिष्ठित, अपने स्वयं के लड़ाकू विंग के कमांडर, वह एक लड़ाकू पायलट होने का क्या अर्थ था, इसका अवतार था। स्मार्ट और आत्मविश्वासी।



## विश्वास का उद्देश्य

लेकिन उस दिन, जम्पर की प्रतिक्रिया उस स्थिति से मेल नहीं खाती थी जिसका उसने सामना किया था। द्वारा पच्चीस मील की दूरी पर है, वह अपने हथियार आग या कुछ अन्य आक्रामक आंदोलन लेने की उम्मीद हो गया होता। यह डरते हुए कि जम्पर अपने रडार पर गलत संपर्क पर बंद था, कप्तान लोरी रॉबिन्सन ने शांति से दोहराया कि वह मीलों दूर से क्या देख सकती है: "रैम्बो 2 पुष्टि करें कि आपका समूह अब 190 बीस मील की दूरी पर है।"

वायु हथियार नियंत्रक के रूप में जो कि एक नजदीकी कमांड-एंड-कंट्रोल सेंटर से उसकी रडार स्क्रीन पर कार्रवाई देख रहा था , यह लोरी रॉबिन्सन का काम था कि वह पायलट को दुश्मन के विमानों की ओर निर्देशित करे ताकि वह अपने हथियारों का इस्तेमाल अवरोधन करने और उन्हें नष्ट करने के लिए कर सके। एक हवाई यातायात नियंत्रक के विपरीत, जिसका काम हवाई यातायात को अलग रखना है, हथियार नियंत्रक को विमानों को एक साथ लाना होगा। रडार स्क्रीन के सहूलियत बिंदु से, केवल हथियार नियंत्रक के पास बड़ी तस्वीर है, क्योंकि पायलट का जहाज पर नेविगेशन सिस्टम केवल दिखाता है कि विमान के सामने सीधे क्या है।

कप्तान रॉबिन्सन ने अपनी नौकरी को कुछ बड़े के रूप में देखा, हालांकि, सिर्फ रडार पर घूरने की तुलना में, पायलटों के लिए आंखों और कानों की तुलना में कुछ अधिक गहरा था, जो 1,500 मील प्रति घंटे की गति से नुकसान पहुंचा रहे थे। कप्तान रॉबिन्सन जानता था कि उसकी नौकरी महत्वपूर्ण क्यों थी। उसने अपनी देखभाल में पायलटों के लिए एक रास्ता साफ़ करने के लिए खुद को ज़िम्मेदार देखा, ताकि वे वही कर सकें जो उन्हें करने की ज़रूरत थी, इसलिए वे अपने और अपने विमान को और अधिक आत्मविश्वास के साथ आगे बढ़ा सकती थीं। और इस कारण से, वह अपनी नौकरी में असामान्य रूप से अच्छा था। रॉबिन्सन गलतियाँ नहीं कर सकते थे। अगर उसने ऐसा किया, तो वह अपने पायलटों का विश्वास खो देगी और इससे भी बदतर, वे खुद पर भरोसा खो देंगे। आप देखते हैं, यह आत्मविश्वास है कि लड़ाकू पायलटों को अपनी नौकरियों में इतना अच्छा बनाता है।

और फिर वही हुआ। कैप्टन रॉबिन्सन रेडियो पर जम्पर की आवाज को शांत करने से कह सकता था कि वह उस पर आने वाले खतरे से अनजान था। एक बादल रहित दिन, रेगिस्तान में 20,000 फीट, अलार्म ने रेम्बो 2 के $ 25 मिलियन, अत्याधुनिक फाइटर जेट को बिखेर दिया। उसने अपने रडार स्क्रीन से देखा और दुश्मन को देखा



## क्यों के साथ स्टार्ट

उसे उलझाने। "ब्रेक राइट! ब्रेक सही!" वह अपने रेडियो में चिल्लाया। 9 अक्टूबर, 1988 को ब्रिगेडियर जनरल जॉन आर जम्पर की मौत हो गई थी।

कप्तान रॉबिन्सन इंतजार कर रहे थे। एक शांत शांत था। बहुत पहले, नेलिस एयर फोर्स बेस पर डिब्रीफिंग रूम में जम्पर तूफान आया। "तुमने मुझे मार डाला!" वह कप्तान रॉबिन्सन पर भौंकने लगा। नेवादा रेगिस्तान में स्थित, नेलिस एयर फोर्स फाइटर वेप-ऑन स्कूल का घर है, और उस दिन, जनरल जॉन जम्पर ने एक अमेरिकी वायु सेना के जेट से एक नकली मिसाइल से सीधा प्रहार किया, जो एक दुश्मन के लड़ाके का हिस्सा था।

"सर, यह मेरी गलती नहीं थी," कप्तान रॉबिन्सन ने शांति से उत्तर दिया। "वीडियो देखें। आप देखेंगे।" जनरल जम्पर, फिर 57 वें विंग कमांडर, यूएसएएफ फाइटर वेपन्स स्कूल के स्नातक, और नेलिस के एक पूर्व प्रशिक्षक ने नियमित रूप से प्रत्येक प्रशिक्षण मिशन के प्रत्येक विवरण का मूल्यांकन किया, जो उसने उड़ान भरी थी। पायलट

अक्सर अपने अभ्यास से सीखने के लिए वीडियो पर भरोसा करते थे। वीडियो झूठ नहीं था। और यह उस दिन भी नहीं था। यह पता चला कि त्रुटि वास्तव में कप्तान रॉबिन्सन की नहीं थी। यह एक क्लासिक विस्फोट था। वह भूल गया था कि वह एक टीम का हिस्सा था। वह भूल गया था कि जो चीज उसे इतनी अच्छी लगी थी, वह सिर्फ उसकी योग्यता नहीं थी। जम्पर सबसे अच्छे में से एक था क्योंकि वहाँ अन्य थे जो उसके लिए बाहर देख रहे थे। लोगों का एक बड़ा बुनियादी ढांचा वह नहीं देख सकता था।

बिना सवाल के जनरल जम्पर को सबसे अच्छा उपकरण, सबसे अच्छी तकनीक और सबसे अच्छा प्रशिक्षण दिया गया था जिसे पैसे खरीद सकते थे। लेकिन यह यांत्रिकी, शिक्षक, उनके साथी पायलट, वायु सेना की संस्कृति और कप्तान रॉबिन्सन थे जिन्होंने यह सुनिश्चित किया कि वह काम पाने के लिए खुद पर भरोसा कर सकते हैं। जनरल जम्पर ने यह क्यों भूल गए कि वह कितना अच्छा था और उसने एक दूसरा निर्णय लिया जिससे उसकी जिंदगी भर का खर्च चला। लेकिन इन पाठों को सीखने के लिए प्रशिक्षण क्या है।

नेवादा रेगिस्तान पर अपने सबक के कुछ सोलह साल बाद, जनरल जम्पर बड़ी चीजों पर चले गए। अब सेवानिवृत्त चार सितारा जनरल, उन्होंने 2001 से अमेरिकी वायु सेना के कर्मचारियों के प्रमुख के रूप में कार्य किया



## विश्वास का उद्देश्य

2005, संयुक्त राज्य अमेरिका और विदेशों में सेवारत लगभग 700,000 सक्रिय-ड्यूटी, गार्ड, रिजर्व और नागरिक बलों के संगठन, प्रशिक्षण और लैस के लिए जिम्मेदार, पूरे वायु सेना में सर्वोच्च रैंकिंग वाला वर्दी कार्यालय । संयुक्त चीफ ऑफ स्टाफ के सदस्य के रूप में, उन्होंने अन्य सेवा प्रमुखों के साथ रक्षा सचिव, राष्ट्रीय सुरक्षा परिषद और राष्ट्रपति को सलाह दी।

हालांकि, यह जनरल जम्पर के बारे में एक कहानी नहीं है। यह लोरी रॉबिन्सन के बारे में एक कहानी है। अब खुद वायु सेना में एक ब्रिगेडियर जनरल, वह अब उसके चेहरे का एक दायरा नहीं है। उसके जीवन में अच्छे लोगों और बुरे लोगों के लिए वायु सेना के उपनाम नहीं हैं। भले ही उसकी नौकरी बदल गई है, जनरल रॉबिन्सन अभी भी हर दिन खुद को याद दिलाकर शुरू करता है कि वह काम पर क्यों आया था।

जितना वह अपने बच्चों को याद करती है, उतने में उसने अपने आदेश के तहत सेवा करने वालों को बुलाया, जनरल रॉबिन्सन अभी भी ऐसे तरीकों की तलाश कर रहा है जिससे वह दूसरों के लिए एक रास्ता साफ कर सके ताकि वे खुद को और संगठन को आगे बढ़ा सकें। "वह अपने आप को सोचने का समय है, यह आपके बारे में नहीं है, यह आपके पीछे लेफ्टिनेंट के बारे में है," वह अपने छात्रों को याद दिलाती है जब वह फाइटर वेपन्स स्कूल में प्रशिक्षक थीं। "अगर हम में से काफी ऐसा करते हैं," वह आगे बढ़ जाती है, तो वह वह क्या करती है, का उल्लेख करते हुए, "तो हम इस सैन्य और इस देश को बेहतर आकार में छोड़ देते हैं जितना हमने पाया। और यह बात नहीं है?" और यह उद्देश्य की भावना है, जिसे वह काम करता है, का एक स्पष्ट विचार जनरल रॉबिन्सन की सफलता की आधारशिला रहा है। और वह, संयोग से, उल्लेखनीय रहा है।

दूसरों के लिए एक रास्ता साफ करने के लिए कड़ी मेहनत कर रहे हैं ताकि वे आत्मविश्वास से आगे बढ़ सकें और बड़े और बेहतर काम करने के लिए दूसरों को प्रेरित कर सकें ताकि जनरल रॉबिन्सन के लिए एक ही रास्ता साफ हो सके। सेना की बहुत मर्दाना दुनिया में एक महिला के रूप में, वह कैसे नेतृत्व करने के लिए एक उदाहरण सेट करती है। महान नेतृत्व फ्लेक्स-आईएनजी और डराने के बारे में नहीं है; जनरल रॉबिन्सन के रूप में महान नेताओं,



## क्यों के साथ स्टार्ट

क्यों के साथ नेतृत्व। वे उद्देश्य की भावना को मूर्त करते हैं जो उनके आसपास के लोगों को प्रेरित करता है।

जनरल रॉबिन्सन एक हथियार नियंत्रक के रूप में इतने भरोसेमंद थे कि प्रशिक्षण में पायलटों के लिए यह अनुरोध करना असामान्य नहीं था कि वह उन्हें सौंपा जाए। "मुझे अब तक की सबसे बड़ी प्रशंसा मिली थी जब लोग कहते थे, 'जब मैं युद्ध पर जाती हूं, तो मैं रेडियो पर लोरी चाहती हूं," वह कहती हैं। वह वायु सेना के इतिहास में पहली महिला हैं, जिन्होंने टिंकर एयर फोर्स बेस से 552 वीं एयर कंट्रोल विंग की कमान संभाली है, जो एयर कॉम्बैट कमांड के सबसे बड़े पंखों में से एक है (AWACS एयरबोर्न कंट्रोल एयरक्राफ्ट को उड़ाने वाली विंग - बोइंग का बेड़ा) 707s शीर्ष पर विशाल घूर्णन रडार व्यंजनों के साथ)। वह एक लड़ाकू विंग की पहली कमांडर है जो पायलट रैंक के माध्यम से नहीं आई। वह एयर फोर्स फाइटर वेपन्स स्कूल में पढ़ाने वाली पहली महिला हथियार स्कूल प्रशिक्षक थीं, जहाँ वायु सेना अपने सभी शीर्ष बंदूकों को प्रशिक्षित करती है। वहाँ, वह रैंकों में सबसे प्रतिष्ठित शिक्षक बन गई- लगातार सात कक्षाओं में सर्वश्रेष्ठ शिक्षक जीतने वाली। वह वायु सेना के सचिव और वायु सेना के कार्यकारी एक्शन ग्रुप के चीफ ऑफ स्टाफ की पहली महिला निदेशक हैं। 2000 में, ज्वाइंट चीफ्स ऑफ़ स्टाफ के अध्यक्ष ने जनरल रॉबिन्सन के बारे में कहा, उस समय भी एक कप्तान था, कि वह विलक्षण रूप से अपने विचारों को वायुशक्ति पर प्रभावित करती थी। और सूची खत्म ही नहीं होती।

किसी भी उपाय से, जनरल लोरी रॉबिन्सन एक उल्लेखनीय नेता है। प्रबंधन के पदों में से कुछ इस तरह से संचालित होते हैं जैसे वे बंदरों के पेड़ में होते हैं। वे यह सुनिश्चित करते हैं कि पेड़ के शीर्ष पर मौजूद हर व्यक्ति केवल मुस्कुराता हुआ देखता है। लेकिन सभी अक्सर, नीचे देख रहे लोग केवल गधे देखते हैं। जनरल रॉबिन्सन जैसे महान नेताओं का सम्मान ऊपर और नीचे दोनों से किया जाता है। उसकी आज्ञा पर उन लोगों को उसका भरोसा है क्योंकि वे जानते हैं कि वह उनकी देखभाल करने के लिए प्रतिबद्ध है। "ऐसा कुछ भी नहीं है जो आप कर सकते हैं कि मैं ठीक नहीं कर सकता," उसे अक्सर फाइटर वेपन्स स्कूल में छात्रों को कहते हुए सुना गया था। और जिन लोगों को वह रिपोर्ट करती है, वे उसके लिए उल्लेखनीय सम्मान दिखाते हैं। "मुझे नहीं पता कि वह आधे सामान के साथ कैसे दूर हो जाती है," वे कहते हैं



## विश्वास का उद्देश्य

उसे कौन जानता है। इससे भी महत्वपूर्ण बात, यह एक मुस्कराहट और सम्मान के साथ कहा जाता है। जनरल रॉबिन्सन का नेतृत्व करने की क्षमता विकसित नहीं हुई क्योंकि वह सबसे चतुर या सबसे अच्छा है। वह एक महान नेता है क्योंकि वह समझती है कि किसी संगठन का विश्वास अर्जित करना हर किसी को प्रभावित करने के लिए स्थापित करने से नहीं आता है, यह उन लोगों की सेवा करने के लिए बाहर से आता है जो उनकी सेवा करते हैं। यह अदृश्य विश्वास है जो एक नेता को निम्नलिखित देता है कि उन्हें चीजों को करने की आवश्यकता है। और लोरी रॉबिन्सन के मामले में, चीजें हो जाती हैं।

मैं सैन्य का उपयोग करता हूं क्योंकि यह बिंदु को अतिरंजित करता है। भरोसा मायने रखता है। ट्रस्ट एक संस्कृति या संगठन का एक हिस्सा होने से आता है जिसमें मूल्यों और विश्वासों का एक सामान्य समूह होता है। ट्रस्ट बनाए रखा जाता है जब वैल- ues और विश्वास सक्रिय रूप से प्रबंधित होते हैं। अगर कंपनियां अपने गोल्डन सर्कल को संतुलन, स्पष्टता, अनुशासन और निरंतरता में रखने के लिए सक्रिय रूप से काम नहीं करती हैं - तो भरोसा टूटने लगता है। एक कंपनी, वास्तव में किसी भी संगठन को, सभी को यह याद दिलाने के लिए सक्रिय रूप से काम करना चाहिए कि कंपनी क्यों मौजूद है। यह पहली जगह में क्यों स्थापित किया गया था। यह क्या मानता है। उन्हें कंपनी में सभी को मूल्यों और मार्गदर्शक सिद्धांतों के प्रति जवाबदेह बनाने की आवश्यकता है। यह सिर्फ उन्हें दीवार पर लिखने के लिए पर्याप्त नहीं है - यह निष्क्रिय है। बोनस और प्रोत्साहन को उनके आसपास घूमना चाहिए। कंपनी को उन लोगों की सेवा करनी चाहिए, जिनकी वे सेवा करना चाहते हैं।

संतुलन के साथ, जो लोग अच्छे हैं वे भरोसा कर सकते हैं कि हर कोई समान कारणों से बोर्ड पर है। यह भी एकमात्र तरीका है कि सिस्टम में प्रत्येक व्यक्ति भरोसा कर सकता है कि जनरल रॉबिन्सन को फिर से उद्धृत करने के लिए दूसरों को "बेहतर तरीके से संगठन को छोड़ दिया है," इसे अभिनय कर रहे हैं। यही जुनून की जड़ है। जुनून से ऐसा महसूस होता है कि आप किसी ऐसी चीज का हिस्सा हैं, जिस पर आप विश्वास करते हैं, कुछ-कुछ अपने आप से बड़ा है। यदि लोगों को भरोसा नहीं है कि WHY को आगे बढ़ाने के लिए एक कंपनी का आयोजन किया जाता है, तो जुनून पतला है। प्रबंधित विश्वास के बिना, लोग अपना काम करने के लिए दिखाएंगे और वे मुख्य रूप से अपने बारे में चिंता करेंगे। यह कार्यालय की राजनीति की जड़ है- अक्सर आत्म लाभ के लिए प्रणाली के भीतर काम करने वाले लोग



## क्यों के साथ स्टार्ट

दूसरों के खर्च, यहां तक कि कंपनी। यदि कोई कंपनी विश्वास का प्रबंधन नहीं करती है, तो इसके लिए काम करने वालों को कंपनी पर भरोसा नहीं होगा, और स्व-ब्याज भारी प्रेरणा बन जाता है। यह अल्पावधि के लिए अच्छा हो सकता है, लेकिन समय के साथ संगठन कमजोर और कमजोर हो जाएगा।

साउथवेस्ट एयरलाइंस के पीछे दूरदर्शी हर्ब केलेहर, यह सबसे बेहतर था। उन्होंने माना कि अपने कर्मचारियों को बाहर निकालने के लिए उन्हें एक ऐसा माहौल बनाने की ज़रूरत थी, जिसमें उन्हें लगे कि कंपनी को उनकी परवाह है। वह जानता था कि वे स्वाभाविक रूप से उत्कृष्टता प्राप्त करेंगे यदि उन्हें लगा कि उन्होंने जो काम किया है उससे उन्हें फर्क पड़ता है। जब एक पत्रकार ने केल्हेर से पूछा कि उनके लिए कौन सबसे पहले आता है, तो उनके हिस्सेदार या उनके कर्मचारी, उनकी प्रतिक्रिया उस समय विधर्मी थी (और अभी भी बहुत हद तक है)। "ठीक है, यह आसान है," उन्होंने कहा, "कर्मचारी पहले आते हैं और अगर कर्मचारियों को सही व्यवहार किया जाता है, तो वे बाहरी दुनिया को सही मानते हैं, बाहरी दुनिया फिर से कंपनी के उत्पाद का उपयोग करती है, और यह शेयरधारकों को खुश करता है। वास्तव में यही तरीका है यह काम करता है और यह एक पहेली नहीं है। "

## दूसरों का प्रभाव

आप किस पर ज्यादा भरोसा करते हैं, किसी को आप जानते हैं या किसी को आप नहीं जानते हैं? आप किस पर अधिक भरोसा करते हैं, विज्ञापन के एक टुकड़े में किए गए दावे या किसी मित्र की सिफारिश? आप किस पर अधिक भरोसा करते हैं, वेटर जो आपको बताता है, "मेनू पर सब कुछ बहुत अच्छा है," या वेटर जो आपको चिकन पुलाव से बचने के लिए कहता है? क्या ये सवाल बहुत आसान हैं? फिर इस बारे में कैसे: किसी को आप पर भरोसा क्यों करना चाहिए?

व्यक्तिगत सिफारिशें एक लंबा रास्ता तय करती हैं। हमें जज पर भरोसा है- दूसरों के बारे में। यह मजबूत संस्कृतियों के ताने-बाने का हिस्सा है। लेकिन हम सिर्फ किसी के फैसले पर भरोसा नहीं करते। हम उन लोगों पर भरोसा करने की अधिक संभावना रखते हैं जो हमारे मूल्यों और विश्वासों को साझा करते हैं। जब हम मानते हैं कि किसी के मन में हमारी सबसे अच्छी रुचि है क्योंकि ऐसा करना उनके लाभ में है, तो पूरे समूह को लाभ होता है। समाजों की उन्नति एक आधारित थी



## विश्वास का उद्देश्य

मूल्यों और विश्वासों के एक सामान्य सेट के साथ उन लोगों के बीच विश्वास पर बहुत कुछ।

विश्वास की भावना के रूप में एक ही स्थान पर वर्गाकार दर्ज कराई है क्यों- लिम्बिक मस्तिष्क और यह तुरुप का अनुभवजन्य अनुसंधान करने के लिए अक्सर शक्तिशाली काफी है, या कम से कम बीज संदेह पर। यही कारण है कि इतने सारे जोड़तोड़ प्रभावी हैं; हम मानते हैं कि, बेहतर या बदतर के लिए, दूसरों को हम जितना जानते हैं उससे अधिक जानते हैं। स्पष्ट रूप से, पांच में से चार मांद चबाने वाली गम का चयन करते समय हमसे ज्यादा जानते हैं (लेकिन एक होल्डआउट के बारे में क्या है। वह क्या जानता है कि दूसरों ने नहीं किया है?)। बेशक हम सेलेब्रिटी एंडोर्समेंट पर भरोसा करते हैं। वे सेलेब्स अमीर हैं और वे किसी भी उत्पाद का उपयोग कर सकते हैं जो वे चाहते हैं। यह अच्छा होगा अगर वे अपनी प्रतिष्ठा को बढ़ावा देने के लिए लाइन में लगा रहे हैं, है ना?

आपने शायद उस सवाल का जवाब अपने सिर में पहले ही दे दिया हो। स्पष्ट रूप से वे उत्पाद का समर्थन कर रहे हैं क्योंकि उन्हें भुगतान किया जा रहा है। लेकिन अगर सेलिब्रिटी एंडोर्समेंट काम नहीं करते, तो कंपनियां उनका इस्तेमाल नहीं करतीं। या शायद यह डर है कि वे "काम" कर सकते हैं जो मिलियन-डॉलर की पलक और एक मुस्कान को बढ़ावा देते हैं जो हमें एक कार को दूसरे पर या एक लिपस्टिक को दूसरे पर चुनने के लिए प्रोत्साहित करता है। तथ्य यह है कि, हममें से कोई भी हमारे द्वारा ज्ञात किसी भी व्यक्ति के प्रभाव से प्रतिरक्षा नहीं करता है या *ऐसा महसूस करता है* कि हम अपने निर्णयों को प्रभावित करते हैं।

इस अवधारणा को ध्यान में रखते हुए सेलिब्रिटी इंडोर्समेंट का उपयोग किया जाता है। एक पहचानने योग्य चेहरे या नाम का उपयोग करके, इसलिए यह धारणा बन जाती है कि लोग किए जा रहे दावों पर अधिक भरोसा करेंगे। इस धारणा में दोष यह है कि सेलिब्रिटी की स्थिति अकेले व्यवहार को प्रभावित करने के लिए काम कर सकती है, लेकिन इस स्तर पर यह सिर्फ सहकर्मी दबाव है। यह काम करने के लिए, सेलिब्रिटी को कुछ स्पष्ट कारण या विश्वास का प्रतिनिधित्व करने की आवश्यकता है। अपने काम नैतिकता के लिए जाना जाने वाला एक एथलीट एक ही विश्वास के साथ एक कंपनी के लिए कुछ मूल्य हो सकता है। या एक अभिनेता जो अपने धर्मार्थ कार्य के लिए जाना जाता है, वह अच्छा करने के लिए जानी जाने वाली कंपनी के लिए अच्छा होगा। इन मामलों में, यह स्पष्ट है कि कंपनी और सेलिब्रिटी दोनों एक ही कारण को आगे बढ़ाने के लिए मिलकर काम कर रहे हैं। मैंने हाल ही में टीडी अमेरिट्रेड के लिए एक विज्ञापन देखा, जिसमें मॉर्निंग शो होस्ट रेजिस फिलबिन था



## क्यों के साथ स्टार्ट

और केली रिपा। मैं अभी भी इस कारण का पता लगाने की कोशिश कर रहा हूं कि दो टॉक शो मेजबान प्रतिनिधित्व करते हैं और यह कैसे मायने रखता है जब एक बैंक को दूसरे पर चुनने की बात आती है। जब एक कंपनी कहती है कि एक सेलिब्रिटी "हमारे ग्राहकों को हमारे साथ जुड़ने के लिए जिस तरह के गुण चाहते हैं" का प्रतिनिधित्व करता है, तो वे इस बिंदु को याद करते हैं। सेलिब्रिटी कंपनी के WHY के लिए एक और WHAT है। सेलिब्रिटी को उन गुणों को अपनाना चाहिए जो पहले से ही कंपनी में मौजूद हैं। WHY की स्पष्टता के बिना, कोई भी लाभ केवल मान्यता बढ़ाने के लिए राशि होगी।

इतने सारे निर्णय (और वास्तव में अनुबंध वार्ता) एक विज्ञापन उद्योग माप पर आधारित होते हैं, जिन्हें क्यू-स्कोर कहा जाता है - एक सेलिब्रिटी कितनी अच्छी तरह से पहचाना जाता है, यह कहने के लिए एक भागफल है। जितना ज्यादा स्कोर होगा, सेलिब्रिटी के बारे में उतनी ही बेहतर जागरूकता होगी। यह जानकारी अकेले पर्याप्त नहीं है। प्रवक्ता की अपनी WHY को जितना स्पष्ट किया जाता है, उतने ही बेहतर ब्रांड एंबेसडर वे दिमाग वाले ब्रांड या कंपनी के लिए बन सकते हैं। लेकिन वर्तमान में किसी सेलिब्रिटी की WHY का कोई माप उपलब्ध नहीं है, इसलिए परिणाम स्पष्ट है। बहुत से सेलिब्रिटी विज्ञापन का मूल्य अकेले सेलिब्रिटी की अपील है। जब तक कि दर्शकों को जो आप अपील करने की कोशिश कर रहे हैं, उन्हें इस बात का अहसास हो जाता है कि प्रवक्ता क्या विश्वास करता है, जब तक कि प्रवक्ता "हम में से एक" नहीं है, प्रवर्तन ने रिकॉग्निशन ड्राइव कर सकता है, यह अल्पावधि के लिए बिक्री भी कर सकता है लेकिन यह विश्वास बनाने में विफल।

एक विश्वसनीय सिफारिश ट्रम्प तथ्यों और आंकड़ों और यहां तक कि मल्टीमिलियन-डॉलर मार्केटिंग बजटों के लिए पर्याप्त शक्तिशाली है । उस युवा पिता के बारे में सोचें जो अपने नए जन्मे बच्चे के लिए सब कुछ सही करना चाहता है। वह तय करता है कि उसे एक नई कार मिलने वाली है - कुछ सुरक्षित, कुछ अपने बच्चे की सुरक्षा के लिए। वह सभी पत्रिकाओं और रिपोर्टों को पढ़ते हुए एक सप्ताह बिताता है, उसने सभी विज्ञापन देखे हैं और निर्णय लिया है कि शनिवार को वह वोल्वो खरीद रहा है। तथ्य सामने हैं और उसका मन बना हुआ है। शुक्रवार रात वह और उनकी पत्नी एक डिनर पार्टी में गए थे। पंच कटोरे से खड़े होकर उनके मित्र स्थानीय कार उत्साही हैं। हमारे निडर नए पिता अपने दोस्त और गर्व से चलते हैं

घोषणा करता है कि, एक नए पिता के रूप में, उसने एक वोल्वो खरीदने का फैसला किया है। एक विचार के साथ उसका दोस्त जवाब देता है, "आप ऐसा क्यों करेंगे? मर्सिडीज सड़क पर सबसे सुरक्षित कार है। यदि आप अपने बच्चे की परवाह करते हैं, तो आपको एक मर्सिडीज मिल जाएगी।"

एक अच्छे पिता बनने के लिए अपनी इच्छाओं पर खेलना, लेकिन अपने दोस्त की राय पर भरोसा करना, तीन चीजों में से एक होगा। हमारे युवा पिता या तो अपना मन बदल लेंगे और एक मर्सिडीज खरीद लेंगे; वह अपने मूल निर्णय के साथ आगे बढ़ेगा, लेकिन इस बारे में कुछ संदेह किए बिना कि क्या वह वास्तव में सही काम कर रहा है; या वह अपने निर्णय पर खुद को आश्वस्त करने के लिए अपने सभी शोध को फिर से करने के लिए ड्राइंग बोर्ड पर वापस जाएगा। कोई फर्क नहीं पड़ता कि उसकी उंगलियों पर कितनी तर्कसंगत जानकारी है, जब तक कि निर्णय भी सही नहीं लगता, तनाव बढ़ेगा और आत्मविश्वास कम हो जाएगा। हालाँकि आप इसे स्लाइस करते हैं, दूसरों की राय मायने रखती है। और जिन लोगों पर हम भरोसा करते हैं उनकी राय सबसे ज्यादा मायने रखती है।

सवाल यह नहीं है कि कार कंपनियों को उस पिता से बात करनी चाहिए जिसने कार खरीदी है। सवाल यह भी नहीं है कि वे अपने दोस्त, कार वाले व्यक्ति की अत्यधिक प्रभावशाली राय को कैसे मानते हैं। खरीदार और प्रभावितों की अवधारणा एक नई नहीं है। सवाल यह है कि, आपके बारे में बात करने के लिए आपको बहुत सारे प्रभावित कैसे मिले ताकि आप सिस्टम को टिप दे सकें?

# 7

# एक टिपिंग बिंदु टिप्स कैसे

अगर मैंने आपसे कहा कि मुझे एक ऐसी कंपनी के बारे में पता है जिसने एक अद्भुत नई तकनीक का आविष्कार किया है जो हमारे टीवी के उपभोग करने के तरीके को बदल देगा, तो क्या यह आपकी रुचि को प्रभावित करेगा? शायद आप उनके उत्पाद खरीदने या उनकी कंपनी में निवेश करने के इच्छुक होंगे। सब ठीक हो जाएगा। उनके पास एकल सर्वोत्तम उत्पाद उपलब्ध है। उनकी गुणवत्ता छत के माध्यम से होती है, जिस तरह से बाजार में किसी भी चीज़ से बेहतर है। और उनके पीआर प्रयास बहुत उल्लेखनीय रहे हैं, वे भी एक घरेलू नाम बन गए हैं। रुचि रखते हैं?

यह मामला TiVo का है। एक कंपनी जो उनके लिए हर चीज की चीज लगती थी, लेकिन एक वाणिज्यिक और वित्तीय-असफलता थी। चूंकि उन्हें लगता है कि सफलता के लिए नुस्खा है, TiVo के फ्लॉप ने पारंपरिक ज्ञान को परिभाषित किया। उनके संघर्ष, हालांकि, सहज हैं- ily समझ गए अगर आप समझते हैं कि उन्होंने सोचा था कि उन्होंने क्या किया



## क्यों के साथ स्टार्ट

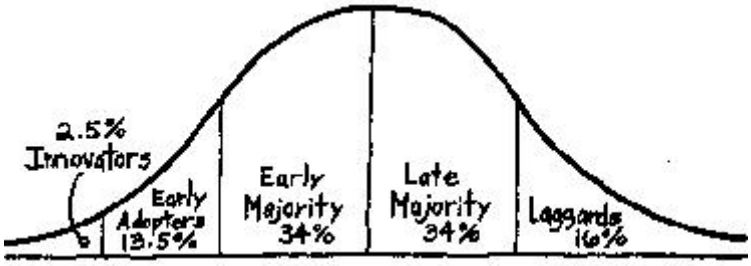
WHY से ज्यादा मायने रखता है। उन्होंने इनोवेशन के डिफ्यूजन के कानून को भी नजरअंदाज किया।

2000 में, मैल्कम ग्लैडवेल ने अपना खुद का टिपिंग पॉइंट बनाया, जब उन्होंने हमारे साथ साझा किया कि बिजनेस में और इतने समय में कैसे टिपिंग पॉइंट्स होते हैं। *द टिपिंग पॉइंट* नाम की उनकी उपयुक्त पुस्तक में , ग्लैडवेल ने आवश्यक आबादी के समूहों की पहचान की , जिन्हें वे कनेक्टर्स और प्रभावकारक कहते हैं। थोड़ा संदेह के साथ ग्लेडवेल के विचार हाजिर हैं । लेकिन यह अभी भी सवाल उठाता है, एक प्रभावक को आपके बारे में किसी को क्यों बताना चाहिए? विपणक हमेशा प्रभावित करने वालों को प्रभावित करने की कोशिश कर रहे हैं, लेकिन कुछ वास्तव में जानते हैं कि कैसे। हम विवाद नहीं कर सकते हैं कि टिपिंग पॉइंट्स होते हैं और ग्लेडवेल आर्टिकुलेट्स की स्थिति सही है, लेकिन क्या टिपिंग पॉइंट जानबूझकर हो सकता है? वे सिर्फ एक आकस्मिक घटना नहीं हो सकते। यदि वे मौजूद हैं, तो हमें एक डिजाइन करने में सक्षम होना चाहिए, और यदि हम एक डिजाइन कर सकते हैं, तो हमें एक डिजाइन करने में सक्षम होना चाहिए जो प्रारंभिक टिप से परे रहता है। यह एक सनक और एक विचार के बीच का अंतर है जो एक उद्योग या समाज को हमेशा के लिए बदल देता है।

उनकी 1962 की पुस्तक *डिफ्यूजन ऑफ इनोवेशन में,* एवरेट एम। रोजर्स ने औपचारिक रूप से यह वर्णन करने के लिए पहली बार कहा था कि नवाचार कैसे-कैसे के माध्यम से फैलते हैं। तीस साल बाद, अपनी पुस्तक *क्रॉसिंग द चैस्म में,* जियोफ्रे मूर ने उच्च तकनीक उत्पाद विपणन के सिद्धांत को लागू करने के लिए रोजर्स के विचारों पर विस्तार किया। लेकिन इनोवेशन का डिफ्यूजन ऑफ लॉ इनोवेशन या टेक्नॉलॉजी- ओगी के प्रसार से बहुत अधिक व्याख्या करता है। यह विचारों के प्रसार की व्याख्या करता है।

यदि आपको कानून की जानकारी नहीं है, तो आप इसकी कुछ शब्दावली से पहले से ही परिचित हैं। हमारी आबादी पांच सीग में टूट गई है, जो एक घंटी की अवस्था में आती है: इनोवेटर्स, शुरुआती दत्तक, जल्दी बहुमत, देर से बहुमत और लैगार्ड।

## एक टिपिंग बिंदु टिप्स कैसे




जैसा कि कानून कहता है, पहले 2.5 प्रतिशत लोग नवप्रवर्तक हैं, और अगले 13.5 प्रतिशत शुरुआती दत्तक हैं। इनोवेटर्स, मूर कहते हैं, नए उत्पादों या विचारों को आक्रामक तरीके से आगे बढ़ाएं और किसी भी मौलिक अग्रिम द्वारा अंतर्निवेशित हों; पहले उनके जीवन का एक केंद्रीय हिस्सा है। जैसा कि उनके नाम से पता चलता है, नवोन्मेषक आबादी का छोटा-सा प्रतिशत है जो बाकी लोगों को देखने के लिए चुनौती देता है और! दुनिया के बारे में थोड़ा अलग सोचें।

शुरुआती अपनाने वाले इनोवेटर्स के समान हैं, जिसमें वे नए विचारों या प्रौद्योगिकियों द्वारा प्राप्त लाभ की सराहना करते हैं। वे नए विचारों के मूल्य को पहचानने के लिए जल्दी हैं और अपूर्णता के साथ रखने के लिए काफी इच्छुक हैं क्योंकि वे क्षमता देख सकते हैं। अल- हालांकि जल्दी देखने की क्षमता है और नई तकनीकों या विचारों को आजमाने के लिए जोखिम उठाने को तैयार हैं, जल्दी अपनाने वाले इनोवेटर्स की तरह विचार जनरेटर नहीं हैं। लेकिन दोनों समूह समान हैं, जैसा कि मूर कहते हैं, इसमें वे अपने अंतर्ज्ञान पर बहुत भरोसा करते हैं। उन्हें अपनी आंत पर भरोसा है।

शुरुआती अपनाने वाले, जैसे कि नवप्रवर्तक लेकिन कुछ हद तक, एक प्रीमियम का भुगतान करने या किसी उत्पाद के मालिक होने के लिए असुविधा के कुछ स्तर का सामना करने के लिए तैयार हैं या एक विचार को सही मानते हैं। प्रसार वक्र के बाईं ओर वे हैं जो छह घंटे तक लाइन में खड़े रहे, ताकि iPhone, Apple के मोबाइल फोन बाजार में प्रवेश करने के लिए पहले खरीदा जा सके, भले ही वे एक सप्ताह बाद एक स्टोर में चले गए हों और इंतजार किए बिना खरीदा। असुविधा को झेलने या प्रीमियम का भुगतान करने की उनकी इच्छा का कम से कम कैसे लेना-देना था



## क्यों के साथ स्टार्ट

महान उत्पाद था और जो वे कर रहे हैं की अपनी भावना के साथ करने के लिए और अधिक। वे पहले बनना चाहते थे।

ये भी व्यक्तित्व प्रकार हैं जिन्होंने फ्लैट स्क्रीन टीवी खरीदा जब वे पहली बार बाहर आए, भले ही उनकी लागत $ 40,000 से ऊपर थी और तकनीक अभी भी एकदम सही नहीं थी। मेरा दोस्त नाथन इस प्रोफाइल में फिट बैठता है। मैं एक बार उनके घर के आसपास चला गया और उनके घर के आसपास पड़े अपने मोबाइल फोन के लिए बारह से अधिक ब्लूटूथ इयरपीस नहीं गिने। मैंने उससे पूछा कि उसके पास इतने सारे क्यों हैं। "क्या वे सभी टूट गए?" मैंने झगड़ा किया। "नहीं," उन्होंने जवाब दिया, "वे एक नए के साथ आए।" (लगभग पांच लैपटॉप, ब्लैकबेरी स्मार्ट फोन के विभिन्न मॉडल और अन्य गैजेट्स के बक्से भी थे, जिनके बारे में कभी भी अच्छी तरह से काम नहीं किया गया था।) नाथन एक शुरुआती अपनाने वाला है।

जनसंख्या का अगला 34 प्रतिशत प्रारंभिक बहुमत है, अंतिम बहुमत से कम, और अंत में स्पेक्ट्रम के दायीं ओर लैगार्ड हैं। लैगार्ड वही होते हैं जो केवल टच फोन खरीदते हैं क्योंकि वे अब रोटरी फोन नहीं बनाते हैं। शुरुआती और बाद के बहुमत अधिक व्यावहारिक-दिमाग वाले हैं। उनके लिए, तर्कसंगत कारक अधिक मायने रखते हैं। शुरुआती बहुमत नए विचारों या प्रौद्योगिकियों के साथ थोड़ा अधिक आरामदायक है, जबकि देर से बहुमत नहीं है।

जितना दूर आप वक्र पर जाते हैं, उतना ही आप उन ग्राहकों और ग्राहकों का मुकाबला करेंगे जो आपके पास हो सकते हैं, लेकिन जरूरी नहीं कि जो आप मानते हैं, वह हो। क्लाइंट के रूप में, वे ऐसे हैं जिनके लिए, चाहे आप कितनी भी मेहनत कर लें, यह कभी भी पर्याप्त नहीं है। सब कुछ आमतौर पर उनके साथ उबता है। वे शायद ही कभी वफादार होते हैं। वे शायद ही कभी रेफरल देते हैं और कभी-कभी आप भी जोर से आश्चर्यचकित हो सकते हैं कि आप अभी भी उनके साथ व्यापार क्यों करते हैं। "वे सिर्फ यह नहीं मिलता है," हमारे पेट हमें बताता है। इस समूह की पहचान करने का महत्व इतना है कि आप उनके साथ व्यापार करने से बच सकते हैं। उन लोगों के बाद जाने के लिए अच्छे पैसे और ऊर्जा का निवेश क्यों करें, जो दिन के अंत में, वैसे भी आपके साथ व्यापार करेंगे, यदि आप उनकी व्यावहारिक आवश्यकताओं को पूरा करते हैं, लेकिन आप कभी भी वफादार नहीं होंगे? यह

## एक टिपिंग बिंदु टिप्स कैसे

एक बार जब आप उनके साथ रिलेशनशिप में होते हैं तो लोग पहचानना मुश्किल हो जाता है कि वे स्पेक्ट्रम पर कहाँ गिरते हैं; अवसर यह पता लगाने का है कि आपके साथ काम करने का निर्णय लेने से पहले कौन सा है।

हम सभी उत्पाद या विचार के आधार पर इस स्पेक्ट्रम पर विभिन्न स्थानों पर बैठते हैं। हम में से अधिकांश विभिन्न उत्पादों और विचारों के प्रति कई बार निष्ठावान होते हैं और बाईं ओर के वक्र व्यवहार को प्रदर्शित करते हैं। और अन्य उत्पादों या विचारों के लिए हम दाईं ओर के वक्र व्यवहार का प्रदर्शन करते हैं। जब हम स्पेक्ट्रम के एक तरफ बैठते हैं, तो हमारे पास अक्सर यह समझने में कठिन समय होता है कि दूसरी तरफ उनके व्यवहार के कारण हमारे लिए कोई मतलब नहीं है। मेरी बहन एक शुरुआती अपनाने वाली है जब फैशन के रुझान की बात आती है, जबकि मैं देर से बहुमत में आता हूं। यह केवल हाल ही में था कि मैंने आखिरकार अतिरंजित डिजाइनर नीली जींस की एक जोड़ी खरीदी और खरीदी। मैं मानता हूं कि वे अच्छे दिखते हैं, लेकिन मुझे अभी भी लगता है कि वे पैसे के लायक नहीं हैं और मैं समझ नहीं पा रहा हूं कि मेरी बहन को क्यों लगता है कि वे हैं।

इसके विपरीत, मैं कुछ तकनीकों के लिए शुरुआती अपनाने वाला हूं। मैंने ब्लू-रे डीवीडी प्लेयर खरीदा, इससे पहले कि वे तकनीक को पूरा करते। मैंने एक नियमित डीवीडी प्लेयर की तुलना में इसके लिए लगभग चार या पांच गुना अधिक भुगतान किया। मेरी बहन समझ नहीं पा रही है कि मैं अपना सारा पैसा "बेकार सामान" पर बर्बाद कर दूं, क्योंकि वह इसे लगाती है। हम इस सामान पर कभी नजर नहीं रखेंगे।

हम में से प्रत्येक अलग-अलग चीजों को अलग-अलग मान प्रदान करता है और हमारे व्यवहार उसी के अनुसार चलते हैं। यह एक प्रमुख कारण है कि यह तर्कसंगत तर्कों और मूर्त bene- फिट के आधार पर आपके उत्पादों या विचारों के मूल्य को "समझाने" के लिए लगभग असंभव है। यह पुरानी फेरारी और होंडा ओडिसी की बहस फिर से है। डिजाइनर जीन कंपनियां (या मेरी बहन) मुझसे बात कर सकती हैं जब तक कि वे कपड़े की गुणवत्ता, डिजाइन और कारीगरी के महत्व के बारे में चेहरे पर नीली न हों - यह एक कान में और दूसरे से बाहर जाती है। इसी तरह, यह साबित हो सकता है, संदेह की छाया से परे, $ 100 एक से अधिक $ 500 डीवीडी प्लेयर चुनने के तर्कसंगत लाभ; मेरी बहन इसका एक शब्द नहीं सुनेगी। और इसलिए जोड़ तोड़ का खेल चलता है। फिर से, अल-



## क्यों के साथ स्टार्ट

हालांकि, हमेशा प्रभावी, जोड़तोड़ वफादारी नस्ल नहीं करते हैं और वे शामिल सभी दलों के लिए लागत और तनाव बढ़ाते हैं।

ज्यादातर लोग या संगठन जिनके पास बेचने के लिए कुछ है, वह एक उत्पाद, सेवा या विचार हो सकता है, बड़े पैमाने पर बाजार की सफलता या स्वीकृति के कुछ स्तर को प्राप्त करने की उम्मीद है। सबसे ज्यादा उम्मीद वक्र की घंटी को भेदने की है। हालांकि, वहाँ जाना आसान है। जब आप छोटे व्यवसायों से उनके लक्ष्यों के बारे में पूछते हैं, तो उनमें से कई आपको बताएंगे कि वे X संख्या में एक अरब डॉलर का व्यवसाय बनना चाहते हैं । दुर्भाग्य से, यह अच्छा नहीं लग रहा है। संयुक्त राज्य में पंजीकृत 27 मिलियन व्यवसायों में से 2,000 से कम वार्षिक राजस्व में कभी भी एक अरब डॉलर तक पहुंच जाता है। और अमेरिका में 99.9 प्रतिशत व्यवसायों में 500 से कम कर्मचारी हैं। दूसरे शब्दों में, बड़े पैमाने पर बाजार की सफलता वास्तव में कठिन है।

बड़ी कंपनियों की समान चुनौतियां हैं जो अपने सामूहिक सफलता को दोहराती हैं। सिर्फ इसलिए कि उन्होंने इसे एक या दो बार किया है, इसका मतलब यह नहीं है कि वे इसे हर बार करना जानते हैं। उदाहरण के लिए, मल्टीगैबाइट एमपी 3 प्लेयर मार्केट में ज़ून, माइक्रोसॉफ्ट की प्रविष्टि "आईपॉड पर ले जाने" के लिए आंकी गई थी। ऐसा नहीं हुआ। भले ही गुणवत्ता बेहतर हो, केवल उत्पाद और विपणन की तुलना में सफल होने के लिए अधिक है। भूलना मत, बेहतर बेटमैक्स तकनीक ने 1980 के दशक में वीडियोटेप के मानक प्रारूप के रूप में घटिया वीएचएस तकनीक को हराया नहीं था। सर्वश्रेष्ठ हमेशा जीतता नहीं है। किसी भी प्राकृतिक कानून की तरह, अगर जन-बाजार की स्वीकृति आपके लिए महत्वपूर्ण है, तो कानून के प्रसार पर विचार किया जाना चाहिए। ऐसा करने से इनकार करने पर बहुत सारा पैसा खर्च होगा और असफलता पूरी न होने पर औसत दर्जे की सफलता मिल सकती है।

बड़े पैमाने पर बाजार की सफलता के लिए एक विडंबना है , क्योंकि यह निकला है। यदि आप अपने मार्केटिंग और संसाधनों को घंटी के मध्य में इंगित करना चाहते हैं, तो इसे प्राप्त करना असंभव है, यदि आप उन लोगों को लुभाने का प्रयास करते हैं जो शुरुआती दत्तक ग्रहण के बिना पहले कर्व के बीच का प्रतिनिधित्व करते हैं। यह किया जा सकता है, लेकिन भारी खर्च पर। ऐसा इसलिए है क्योंकि रोजर्स के अनुसार, शुरुआती बहुमत किसी के लिए कुछ करने की कोशिश नहीं करेगा

किसी और ने पहले कोशिश की है। शुरुआती बहुमत, वास्तव में पूरे बहुमत, किसी और की सिफारिश की आवश्यकता है जो पहले से ही उत्पाद या सेवा का नमूना ले चुका है। उन्हें यह जानने की जरूरत है कि *किसी* और ने इसका परीक्षण किया है। उन्हें उस विश्वसनीय, व्यक्तिगत अनुशंसा की आवश्यकता है।

लॉ ऑफ़ डिफ्यूजन के अनुसार, बाज़ार में 15 प्रतिशत से 18 प्रतिशत के बीच घुसने के बाद ही मास-मार्केट की सफलता प्राप्त की जा सकती है। ऐसा इसलिए है क्योंकि प्रारंभिक बहुमत कुछ नया करने की कोशिश नहीं करेगा जब तक कि किसी और ने पहले प्रयास नहीं किया है। यही कारण है कि हमें अपनी कीमत गिरानी पड़ती है या मूल्य वर्धित सेवाओं की पेशकश करनी पड़ती है । हम इन व्यावहारिक सोच वाले लोगों की जोखिम सहिष्णुता को कम करने का प्रयास कर रहे हैं जब तक कि वे खरीदने में सहज महसूस न करें। यही एक हेरफेर है। वे खरीद सकते हैं, लेकिन वे वफादार नहीं होंगे। मत भूलो, वफादारी तब है जब लोग आपके साथ व्यापार करने के लिए कुछ असुविधा का सामना करने या प्रीमियम का भुगतान करने को तैयार हों। वे किसी और से बेहतर पेशकश को भी ठुकरा सकते हैं - कुछ ऐसा जो शायद ही कभी होता है। सिस्टम को टिप करने की क्षमता वह बिंदु है जिस पर किसी व्यवसाय की वृद्धि या किसी विचार का प्रसार असाधारण गति से शुरू होता है। यह इस बिंदु पर भी है कि एक उत्पाद बड़े पैमाने पर बाजार की स्वीकृति प्राप्त करता है। वह बिंदु जिस पर एक विचार एक आंदोलन बन जाता है। जब ऐसा होता है, तो वृद्धि न केवल घातीय है, यह स्वचालित है। यह बस चला जाता है।

व्यवसाय का लक्ष्य तब किसी को नहीं बेचना चाहिए जो आपके पास है - जो आपके पास बहुमत है - बल्कि ऐसे लोगों को ढूंढना है जो आपको विश्वास करते हैं कि घंटी वक्र के बाईं ओर। वे जो आप करते हैं उसमें अधिक मूल्य का अनुभव करते हैं और खुशी से एक प्रीमियम का भुगतान करेंगे या आपके कारण का हिस्सा बनने के लिए किसी प्रकार की असुविधा का सामना करेंगे। वे वही हैं जो अपनी इच्छा पर दूसरों को आपके बारे में बताएंगे। यह 15 से 18 प्रतिशत उन लोगों से नहीं बनता है जो केवल उत्पाद खरीदने के लिए तैयार हैं। यह उन लोगों का प्रतिशत है जो आपके विश्वासों को साझा करते हैं और अपने विचारों, अपने उत्पादों और अपनी सेवाओं को WHATs के रूप में अपने स्वयं के जीवन में शामिल करना चाहते हैं। वे आपको एक मूर्त तत्व के रूप में देखने के लिए क्या करते हैं





बाहरी दुनिया के अपने उद्देश्य, कारण या विश्वास को प्रदर्शित करता है। एक प्रीमियम का भुगतान करने या अपने उत्पाद या सेवा का उपयोग करने के लिए असुविधा का सामना करने की उनकी इच्छा, आपके और आपके उत्पादों के बारे में उनके बारे में अधिक कहते हैं। आसानी से देखने की उनकी क्षमता क्यों वे अपने उत्पादों को अपने जीवन में शामिल करने की जरूरत है इस समूह को सबसे वफादार ग्राहक बनाती है। वे सबसे वफादार शेयरधारक और सबसे वफादार कर्मचारी भी हैं। कोई फर्क नहीं पड़ता कि वे किस युक्ति में बैठते हैं- ट्रम, ये वे लोग हैं जो न केवल आपसे प्यार करते हैं बल्कि आपके बारे में बात करते हैं। अपनी तरफ से वक्र के बाईं ओर पर्याप्त लोगों को प्राप्त करें और वे बाकी का पालन करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं।

मुझे व्यवसायों से पूछना अच्छा लगता है कि नए बस-नेस प्रयासों में उनका रूपांतरण क्या है। कई लोग गर्व से जवाब देते हैं, "दस प्रतिशत।" यहां तक कि अगर आप द गोल्डन सर्कल के सिद्धांतों का पालन करते हैं, तो औसत का कानून कहता है कि आप लगभग 10 प्रतिशत व्यवसाय जीत सकते हैं। दीवार के खिलाफ पर्याप्त स्पा-घेटी फेंको और इसमें से कुछ चिपक जाता है। व्यवसाय को विकसित करने के लिए, आपको बस इतना करना होगा कि आप अधिक से अधिक पूर्वेक्षण करें, यही कारण है कि वक्र के मध्य में लक्ष्य करके अपना व्यवसाय बढ़ाना इतना महंगा है। हालांकि व्यवसाय बढ़ सकता है, औसत उसी के बारे में रहेगा, और सिस्टम के टिप के लिए 10 प्रतिशत पर्याप्त नहीं है।

इसी तरह, आपके मौजूदा ग्राहक या ग्राहक का 10 प्रतिशत स्वाभाविक रूप से आपके प्रति वफादारी दिखाएगा। लेकिन वे इतने वफादार क्यों हैं? यह समझाने में असमर्थता के कारण कि हम अपने जीवनसाथी से प्यार क्यों करते हैं, सबसे अच्छा हम यह बता सकते हैं कि उन्हें इस तरह के महान ग्राहक बनाने के लिए क्या करना है, "वे इसे प्राप्त करते हैं।" और हालांकि यह स्पष्टीकरण सही लग सकता है, लेकिन यह पूरी तरह से अस्थिर है। आप "इसे प्राप्त" करने के लिए और अधिक लोगों को कैसे प्राप्त करते हैं? यह मूर को "चेस" के रूप में संदर्भित करता है, जो शुरुआती दत्तक और शुरुआती बहुमत के बीच संक्रमण है, और इसे पार करना मुश्किल है। लेकिन अगर आपको पता नहीं है तो क्यों।

यदि आपके पास शुरुआती अपनाने वालों पर ध्यान केंद्रित करने का अनुशासन है, तो बहुमत अंततः साथ आएगा। लेकिन इसकी शुरुआत WHY से ही होनी चाहिए। बस तथाकथित प्रभावितों पर ध्यान केंद्रित करना पर्याप्त नहीं है। चुनौती है, जो प्रभावित करता है? ऐसे लोग हैं जो प्रभावित करने वाले को फिट करते हैं





प्रोफ़ाइल दूसरों की तुलना में अधिक है, लेकिन वास्तव में हम सभी अलग-अलग समय पर अलग-अलग कारणों से प्रभावित होते हैं। आप किसी भी प्रभावित व्यक्ति को नहीं चाहते हैं, आप किसी ऐसे व्यक्ति को चाहते हैं जो आपको

विश्वास दिलाता है। तभी वे बिना किसी संकेत या प्रोत्साहन के आपके बारे में बात करेंगे। अगर वे सही मायने में आप पर विश्वास करते हैं और यदि वे वास्तव में वक्र के बाईं ओर हैं, तो उन्हें प्रोत्साहन देने की आवश्यकता नहीं होगी; वे ऐसा करेंगे क्योंकि वे चाहते हैं। एक प्रभावित व्यक्ति को प्रोत्साहित करने का पूरा कार्य चालाकी है। यह प्रभावित करने वाले को उसके समूह के लिए पूरी तरह से अयोग्य बनाता है। समूह को यह पता लगाने में देर नहीं लगेगी कि समूह की सबसे अच्छी रुचि को ध्यान में रखते हुए सिफारिश नहीं की गई थी, बल्कि एक व्यक्ति के स्वार्थ के कारण । विश्वास का क्षय होता है और प्रभावित करने वाले का मूल्य बेकार हो जाता है।

## डिफ्यूजन के कानून पर विचार करने से इंकार करने से आपको खर्च होगा

1997 में, TiVo एक उल्लेखनीय नए उपकरण के साथ बाजार में दौड़ रहा था। कुछ बहस होगी कि जिस समय से उत्पाद को वर्तमान दिन में पेश किया गया था, तब से TiVo को अपनी श्रेणी में एकल उच्चतम गुणवत्ता वाला उत्पाद मिला है। कंपनी का पीआर असाधारण रहा है। उन्होंने एक ऐसी अनजानी जागरूकता हासिल की है जो ज्यादातर ब्रांड केवल सपना ही देख सकते हैं। वे जेनेरिक शब्दों से अधिक हो गए हैं, जैसे क्लेनेक्स, बैंड-एड्स और क्यू-टिप्स। वास्तव में, वे सामान्य स्थिति से अधिक प्राप्त करने में सक्षम हैं; वे अंग्रेजी भाषा में एक क्रिया हैं, "तिवो को।"

वे उद्यम पूंजी के साथ अच्छी तरह से वित्त पोषित थे और उनके पास एक तकनीक-विज्ञान था जो वास्तव में मजबूत कर सकता था कि हम टेलीविजन का उपभोग कैसे करते हैं। समस्या यह थी, उन्होंने अपनी तकनीक को सीधे घंटी की वक्र के बीच में विपणन किया। उत्पाद के बड़े पैमाने पर बाजार की अपील को देखकर , उन्होंने कानून के प्रसार के सिद्धांतों को नजरअंदाज कर दिया और जनता को लक्षित किया। उस बुरे उद्देश्य को स्वीकार करते हुए, उन्होंने यह बताने का प्रयास किया कि कंपनी या उत्पाद पहले स्थान पर मौजूद होने के बजाय उत्पाद ने क्या किया, यह समझाकर निंदनीय बहुमत से अपील की। उन्होंने सुविधाओं और लाभों के साथ समझाने का प्रयास किया।

वे मूल रूप से बड़े पैमाने पर बाजार के लिए कहा:



### क्यों के साथ स्टार्ट

हमें एक नया उत्पाद मिला है। यह लाइव
टीवी को विराम देता है।

विज्ञापनों को छोड़ देता है।
रिवाइंड्स लाइव टी.वी.

इसे देखने की आवश्यकता के बिना आपकी ओर से आपकी देखने की आदतों और रिकॉर्ड शो को याद करता है।

विश्लेषकों को TiVo की संभावनाओं के साथ-साथ इसके प्रतियोगी, रिप्ले, एक अच्छी तरह से वित्त पोषित स्टार्ट-अप द्वारा उद्यम टोपी- ital द्वारा समर्थित किया गया था। एक बाजार शोधकर्ता ने अनुमान लगाया कि ये तथाकथित व्यक्तिगत टीवी रिसीवर पहले वर्ष के अंत तक 760,000 ग्राहकों तक पहुंच जाएंगे।

TiVo को अंततः 1999 में भेज दिया गया। माइक रामसे और जिम बार्टन, दो पूर्व सहयोगियों ने, जिन्होंने TiVo की स्थापना की थी, निश्चित रूप से टीवी देखने वाले सार्वजनिक तैयार थे। और हो सकता है कि अगर केवल TiVo उनसे बात करना जानता था। लेकिन एना-लिटर्स और टेक्नोफाइल्स के बीच उत्तेजना के बावजूद, बिक्री बेहद निराशाजनक थी। TiVo ने पहले साल लगभग 48,000 यूनिट्स बेचीं। इस बीच, रीप्ले, जिनके बैकर्स में नेटस्केप के संस्थापक शामिल थे, एक निम्नलिखित हासिल करने में विफल रहे और इसके बजाय टेलीविजन नेटवर्क के साथ विवाद में उलझ गए जिस तरह से दर्शकों को विज्ञापनों को छोड़ने की अनुमति दी। 2000 में, कंपनी ने एक नई रणनीति अपनाई और कुछ महीने बाद ही SonicBlue को बेच दिया गया, जो बाद में दिवालियापन के लिए दायर किया गया।

विश्लेषकों का कहना था कि TiVo मशीनें बेहतर बिक्री क्यों नहीं कर रही हैं। कंपनी को लग रहा था कि इसके लिए सब कुछ होगा। आखिरकार, उनके पास सफलता का नुस्खा था: एक महान-गुणवत्ता वाला उत्पाद, पैसा और आदर्श बाजार की स्थिति। 2002 में, TiVo के बाजार में आने के लगभग तीन साल बाद, *विज्ञापन युग* में एक शीर्षक ने इसे सबसे अच्छा बताया: "TiVos की तुलना में अधिक यूएस होम्स के आउटहाउस हैं।" (उस समय, संयुक्त राज्य अमेरिका में आउटहाउस के साथ 671,000 घर थे, जबकि टायवो के साथ 504,000 से 514,000 घरों की तुलना में।) न केवल बिक्री खराब थी, लेकिन कंपनी ने अपने शेयरधारकों के लिए भी अच्छा प्रदर्शन नहीं किया है। 1999 के पतन में प्रारंभिक सार्वजनिक पेशकश के समय,



### एक टिपिंग बिंदु टिप्स कैसे

TiVo शेयर 40 डॉलर प्रति शेयर से थोड़ा अधिक पर कारोबार किया। कुछ ही महीनों के बाद इसने महज 50 डॉलर से ज्यादा की कमाई की। शेयर में शेष वर्ष के लिए लगातार गिरावट आई, और 2001 के बाद से तीन छोटी अवधियों को छोड़कर, यह कभी भी $ 10 से अधिक नहीं हुआ।

यदि आप द गोल्डन सर्कल के सिद्धांतों को लागू करते हैं, तो उत्तर स्पष्ट है - लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, वे आपको ऐसा क्यों खरीदते हैं, और TiVo ने उपभोक्ताओं को केवल उत्पाद के बारे में बताकर खरीदने के लिए मनाने का प्रयास किया। सुविधाएँ और तर्कसंगत लाभ। व्यावहारिक दिमाग, technophobic बड़े पैमाने पर बाजार की प्रतिक्रिया उम्मीद के मुताबिक था। "मैं इसे नहीं समझता। मुझे इसकी आवश्यकता नहीं है। मुझे यह पसंद नहीं है। आप मुझे डरा रहे हैं।" TiVo के वफादारों की एक छोटी संख्या थी, शायद लगभग 10 प्रतिशत, जो सिर्फ "इसे प्राप्त करते थे", जिन्हें WHY की स्पष्ट अभिव्यक्ति की आवश्यकता नहीं थी। वे आज तक मौजूद हैं, लेकिन उन लोगों के लिए पर्याप्त नहीं था, जो तिवो को जरूरत थी और भविष्यवाणी करने के लिए।

TiVo को क्या करना चाहिए था, इस बारे में बात की जाती है कि वे क्या मानते थे। उन्हें इस बारे में बात करनी चाहिए थी कि पहली बार उत्पाद का आविष्कार क्यों किया गया था, और फिर अपने आविष्कारों को नवप्रवर्तकों और शुरुआती दत्तक ग्रहण करने वालों के साथ साझा करने के लिए उकसाया गया जो वे मानते थे। यदि उन्होंने अपनी बिक्री पिच की शुरुआत क्यों की थी, तो उत्पाद पहले स्थान पर मौजूद था, तो उत्पाद स्वयं ही क्यों उच्च सबूत का सबूत बन जाता था- WHY का प्रमाण । यदि उनका गोल्डन सर्कल संतुलन में था, तो परिणाम काफी भिन्न हो सकते थे। संशोधित संस्करण के साथ सुविधाओं और लाभों की मूल सूची की तुलना करें, जो WHY से शुरू होती है:

यदि आप उस तरह के व्यक्ति हैं, जो आपके जीवन के हर पहलू को नियंत्रित करना पसंद करता है, तो क्या लड़का आपके लिए एक उत्पाद है।

यह लाइव टीवी को विराम देता
है। विज्ञापनों को छोड़ देता है।
रिवाइंड्स लाइव टी.वी.



## क्यों के साथ स्टार्ट

आपके देखने की आदतों और रिकॉर्ड्स को आपकी ओर से दिखाता है कि आपको इसे सेट करने की आवश्यकता नहीं है।

इस संस्करण में, सभी सुविधाएँ और तर्कसंगत लाभ WHY के मूर्त प्रमाण के रूप में काम करते हैं, उत्पाद पहले स्थान पर मौजूद है, न कि खरीदने का कारण, प्रति से। WHY वह विश्वास है जो निर्णय को चलाता है, और यह हमें उत्पाद की अपील को युक्तिसंगत बनाने का एक तरीका प्रदान करता है।

बाजार के सही खंड को टैप करने में उनकी विफलता की पुष्टि करते हुए, TiVo ने बहुत तर्कसंगत स्पष्टीकरण दिया कि क्या हो रहा था। "जब तक लोग इस पर अपना हाथ नहीं डालते हैं," टिवो के प्रवक्ता रेबेका बेयर ने 2000 में *न्यूयॉर्क टाइम्स* को बताया , "वे नहीं समझते कि उन्हें इसकी आवश्यकता क्यों है।" यदि तर्क की यह पंक्ति सत्य होती, तो कोई भी नई तकनीक कभी पकड़ में नहीं आती। एक तथ्य जो वर्तमान में असत्य है। हालांकि सुश्री बेयर मूल्य को समझने के लिए बड़े पैमाने पर बाजार की विफलता के बारे में सही थी, यह ठीक से संवाद करने और रैली वक्र के बाईं ओर को शिक्षित करने और गोद लेने को प्रोत्साहित करने के लिए TiVo की असफलता थी, यही कारण था कि कुछ लोगों ने इसे अपनाने के लिए प्रोत्साहित किया " यह। " TiVo की शुरुआत WHY से क्यों नहीं हुई। उन्होंने वक्र के बाईं ओर नजरअंदाज कर दिया और टिपिंग बिंदु को खोजने में पूरी तरह से विफल रहे। और उन कारणों से, "लोगों ने इस पर अपना हाथ नहीं डाला," और बड़े पैमाने पर बाजार ने इसे नहीं खरीदा।

तेजी से आगे लगभग एक दशक। TiVo के पास बाजार पर सबसे अच्छा डिजिटल वीडियो-रिकॉर्डिंग उत्पाद है। इसका पता नहीं चल सका है। लगभग हर कोई अब जानता है कि उत्पाद क्या है और यह क्या करता है, फिर भी कंपनी का भविष्य सुरक्षित नहीं है।

जबकि लाखों दर्शक हर समय उन्हें "TiVo" बातें कह सकते हैं, दुर्भाग्य से TiVo के लिए, वे एक TiVo सिस्टम का उपयोग नहीं कर रहे हैं। बल्कि, वे "TiVo" केबल या उपग्रह कंपनी द्वारा प्रदान किए गए एक डिजिटल वीडियो रिकॉर्डर का उपयोग करके दिखाते हैं। कई लोग यह तर्क देने की कोशिश करते हैं कि TiVo की विफलता केबल कंपनियों के बेहतर होने के कारण थी



## एक टिपिंग बिंदु टिप्स कैसे

वितरण। लेकिन हम जानते हैं कि लोग अक्सर अपने रास्ते से हट जाते हैं, प्रीमियम का भुगतान करते हैं या एक उत्पाद खरीदने में असुविधा का सामना करते हैं जो उनके साथ एक आंत स्तर पर प्रतिध्वनित होता है। कुछ समय पहले तक, जो लोग कस्टम हार्ले-डेविडसन मोटरसाइकिल चाहते थे, वे अपने उत्पाद की डिलीवरी लेने के लिए छह

महीने से लेकर एक साल तक इंतजार करते थे। किसी भी मानक से, यह सिर्फ खराब सेवा है। उपभोक्ता सिर्फ कावासाकी डीलरशिप में चल सकते थे और एकदम नई बाइक लेकर चल सकते थे। उन्हें समान शक्ति वाला एक समान मॉडल मिल सकता था और शायद कम पैसे में भी। लेकिन वे स्वेच्छा से असुविधा का सामना करते थे, इसलिए नहीं कि वे मोटरसाइकिल के लिए बाजार में थे, बल्कि इसलिए कि वे हार्ले चाहते थे।

TiVo इन ध्वनि सिद्धांतों को अनदेखा करने वाला पहला नहीं है और यह अंतिम नहीं होगा। सीरियस या एक्सएम रेडियो जैसी उपग्रह रेडियो तकनीक की सफलता ने एक समान मार्ग का अनुसरण किया है। उन्होंने एक अच्छी तरह से प्रचारित, अच्छी तरह से वित्त पोषित नई तकनीक की पेशकश की, जिसने उपयोगकर्ताओं को तर्कसंगत सुविधाओं और लाभों के वादे के साथ मनाने का प्रयास किया- प्रतियोगिता से अधिक कोई विज्ञापन और अधिक चैनल नहीं। सेलेब्रिटी एंडोर्समेंट के एक प्रभावशाली एरे में फेंकें, जिसमें रैप स्टार स्नूप डॉग और 1970 के दशक के पॉप आइकन डेविड बोवी शामिल हैं, और तकनीक अभी भी नहीं टिक पाई है। जब आप WHY से शुरू करते हैं, तो जो लोग मानते हैं कि आप बहुत व्यक्तिगत कारणों से आपके लिए तैयार हैं। यह वह है जो आपके मूल्यों और विश्वासों को साझा करते हैं, न कि आपके उत्पादों की गुणवत्ता, जो सिस्टम को टिप करने का कारण बनेंगे। इस प्रक्रिया में आपकी भूमिका स्पष्ट है कि आप किस उद्देश्य, कारण या विश्वास के साथ चाम-पैशन के लिए मौजूद हैं, और यह दिखाने के लिए कि आपके उत्पाद और सेवाएँ उस कारण को कैसे आगे बढ़ाती हैं। एक WHY के अभाव में , नए विचार और तकनीकें स्वयं को मूल्य-और-फ़ीचर गेम खेलते हुए पाती हैं - WHY की अनुपस्थिति का एक निश्चित संकेत और वस्तु स्थिति में एक स्लाइड। यह तकनीक नहीं है जो विफल रही, यह था कि कंपनियों ने इसे कैसे बेचने की कोशिश की। सैटेलाइट रेडियो ने किसी भी अर्थ में पूर्ण रूप से वाणिज्यिक रेडियो को विस्थापित नहीं किया है। यहां तक कि जब सीरियस और एक्सएम का विलय हुआ, तो उम्मीद है कि उनकी कंपनियों के शामिल होने से उनकी किस्मत, शेयरों को बदलने में मदद मिलेगी





संयुक्त कंपनी 50 सेंट से कम की कीमत पर बेची गई। और, पिछली बार जब मैंने जाँच की, तो एक्सएम अपने उत्पाद को आगे बढ़ाने के लिए "अमेरिका की # 1 सैटेलाइट रेडियो सेवा के साथ 170 चैनलों के साथ" एक छूट, एक पदोन्नति, मुफ्त शिपिंग और एक दावा पेश कर रहा था।

## लोगों को कुछ करने में विश्वास करो

28 अगस्त, 1963 को, डॉ। मार्टिन लूथर किंग जूनियर को उनका प्रसिद्ध "आई हैव ए ड्रीम" भाषण सुनने के लिए देश भर के 250,000 लोग वाशिंगटन, डीसी के मॉल में पहुंचे। आयोजकों ने 250,000 निमंत्रण नहीं भेजे और तारीख की जांच करने के लिए कोई वेब साइट नहीं थी। उन्हें सही समय पर सही दिन दिखाने के लिए एक लाख लोगों का एक चौथाई हिस्सा कैसे मिला?

1960 के दशक की शुरुआत में, देश नस्लीय तनाव से अलग हो गया था। अकेले 1963 में दर्जनों शहरों में दंगे हुए थे। अमेरिका असमानता और अलगाव से आहत देश था। नागरिक अधिकारों के आंदोलन ने कैसे यह विचार उठाया कि सभी लोगों को एक देश बनाने की शक्ति के साथ एक आंदोलन बनने के लिए समान रूप से बनाया गया है, जिसे द गोल्डन सर्कल और डिफ्यूजन के नियमों में आधार बनाया गया है।

डॉ। किंग उस समय जीवित एकमात्र व्यक्ति नहीं थे जो जानते थे कि WHAT को अमेरिका में नागरिक अधिकारों को लाने के लिए बदलना होगा। उसके पास WHAT होने के बारे में कई विचार थे, लेकिन ऐसा दूसरों ने किया। और उनके सभी विचार अच्छे नहीं थे। वह सिद्ध पुरुष नहीं था; उसकी जटिलताएँ थीं।

लेकिन डॉ। किंग अपने दृढ़ विश्वास में पूर्ण थे। वह *जानता था कि* परिवर्तन अमेरिका में होना था। WHY की उनकी स्पष्टता, उनके उद्देश्य की भावना ने, उन्हें अक्सर असंभव लगने वाली बाधाओं के खिलाफ अपनी लड़ाई जारी रखने की ताकत और ऊर्जा दी। उनके जैसे अन्य लोग भी थे जिन्होंने अमेरिका के बारे में अपना दृष्टिकोण साझा किया था, लेकिन उनमें से कई ने कई हार के बाद भी हार मान ली। हार दुखदायी है। और दिन - ब - दिन सिर को जारी रखने की क्षमता , यह जानने के लिए कि कानून को पारित करने की आवश्यकता से अधिक कुछ लेता है। नागरिक अधिकारों के लिए देश में सही मायने में पकड़ बनाना,





इसके आयोजकों को सभी को रैली करनी थी। वे कानून पारित करने में सक्षम हो सकते हैं, लेकिन उन्हें इससे ज्यादा की जरूरत है, उन्हें देश बदलने की जरूरत है। केवल यदि वे किसी राष्ट्र को इस कारण से जुड़ने के लिए रैली कर सकते हैं, इसलिए नहीं कि उन्हें करना था, बल्कि इसलिए कि वे चाहते थे, कोई भी महत्वपूर्ण परिवर्तन सहन कर सके। लेकिन कोई भी व्यक्ति अकेले स्थायी परिवर्तन को प्रभावित नहीं कर सकता है। यह दूसरों को ले जाएगा जो राजा को मानते थे।

नागरिक अधिकारों या WHAT को प्राप्त करने के लिए HOW के विवरणों पर बहस करने की आवश्यकता थी, और विभिन्न समूहों ने अलग-अलग प्रयास किए। कुछ लोगों द्वारा हिंसा को नियोजित किया गया था, दूसरों द्वारा तुष्टिकरण। एचओडब्ल्यू या डब्ल्यूएचएटी के पुनः बागान किए जा रहे थे, एक चीज थी जो हर किसी के पास आम थी - वे ऐसा क्यों कर रहे थे। यह सिर्फ मार्टिन लूथर किंग का अनुचित विश्वास नहीं था, जो एक आबादी को उत्तेजित करने में सक्षम था, बल्कि उसकी WHY को शब्दों में ढालने की उसकी क्षमता थी। डॉ। राजा के पास एक उपहार था। उसने जो माना उस पर बात की। और उनके शब्दों में प्रेरणा देने की शक्ति थी:

"मेरा मानना है।"
"मेरा मानना है।"
"मेरा मानना है।"

"दो प्रकार के कानून हैं," उन्होंने साझा किया, "वे जो न्यायपूर्ण हैं और जो अन्यायपूर्ण हैं। एक न्यायपूर्ण कानून," डॉ। राजा ने कहा, "एक ऐसा मानव निर्मित कोड है जो नैतिक कानून के साथ चलता है। एक अन्यायपूर्ण कानून। एक कोड है जो नैतिक कानून के साथ सद्भाव से बाहर है .... कोई भी कानून जो उत्थान करता है

मानव व्यक्तित्व सिर्फ है। कोई भी कानून जो मानव-पुत्रत्व का ह्रास करता है, अन्यायपूर्ण है। सभी पृथक्करण क़ानून अन्यायपूर्ण हैं क्योंकि सेग्रेशन आत्मा को विकृत करता है और व्यक्तित्व को नुकसान पहुँचाता है। "उनका विश्वास नागरिक अधिकारों के आंदोलन से बड़ा था। यह सभी मानव जाति के बारे में था और हम एक-दूसरे के साथ कैसा व्यवहार करते हैं। बेशक, उसका WHD एक परिणाम के रूप में विकसित हुआ। जिस समय और स्थान पर वह पैदा हुआ था और उसकी त्वचा का रंग था, लेकिन नागरिक अधिकारों के आंदोलन ने डॉ। किंग के लिए आदर्श मंच के रूप में सेवा की, जो उसकी डब्ल्यूएचवाई, समानता में उनका विश्वास, जीवन के लिए लाए।



## क्यों के साथ स्टार्ट

लोगों ने उसकी आस्थाओं को सुना और उसके शब्दों ने उन्हें गहराई से छुआ। जो लोग विश्वास करते थे, उन्होंने उस कारण को लिया और इसे अपना बनाया। और उन्होंने लोगों को बताया कि वे क्या मानते हैं। और उन लोगों ने दूसरों को बताया कि वे क्या मानते थे। कुछ ने उस विश्वास को और अधिक कुशलता से प्राप्त करने के लिए संगठित किया।

और 1963 की गर्मियों में, डॉ। किंग ने लिंकन मेमोरियल की सीढ़ियों पर डॉ। किंग को "आई हैव ए ड्रीम" भाषण सुनने के लिए दिखाया।

लेकिन डॉ। राजा के लिए कितने लोगों को दिखाया? शून्य।

उन्होंने खुद के लिए दिखाया। यह वही था जो *वे* मानते थे। यह वही था जो *उन्होंने* अमेरिका को खुद का बेहतर संस्करण बनने में मदद करने के अवसर के रूप में देखा था । यह था *कि वे* जो एक देश है कि उनके अपने मूल्यों और विश्वासों है कि उन्हें प्रेरित परिलक्षित आठ घंटे अगस्त के मध्य में वाशिंगटन धूप में खड़े रहने के लिए के लिए डॉ राजा बात सुनने के लिए यात्रा करने के लिए एक बस में प्राप्त करने के लिए रहना चाहते थे। वाशिंगटन में होने के नाते बस एक चीज थी जो उन्होंने साबित करने के लिए की थी कि वे क्या मानते हैं। उस दिन को दिखाते हुए WHATs में से एक अपने ही WHY में से एक था। यह एक कारण था और यह उनका कारण था।

डॉ। किंग के भाषण ने खुद को उस विश्वास को याद रखने वाले के रूप में कार्य किया, जिसे सुनकर हर कोई स्तब्ध रह गया। और वह भाषण इस बारे में था कि वह क्या विश्वास करता था, न कि कैसे वे इसे करने जा रहे थे। उन्होंने "आई हैव ए ड्रीम" भाषण दिया, न कि "आई हैव ए प्लान" भाषण। यह उद्देश्य का एक बयान था और अमेरिका में नागरिक अधिकारों को प्राप्त करने के लिए एक व्यापक बारह-बिंदु योजना नहीं थी। डॉ। किंग ने अमेरिका को जाने के लिए जगह दी, न कि पालन करने की योजना। योजना का अपना स्थान था, लेकिन लिंकन मेमोरियल की सीढ़ियों पर नहीं।

डॉ। किंग के उनके विश्वास का स्पष्ट रूप से उपयोग करने के लिए पर्याप्त रूप से कुछ शक्तिशाली थे जिन्होंने उन विश्वासों को साझा किया, भले ही वे व्यक्तिगत रूप से असमानताओं से प्रभावित नहीं थे। उस दिन रैली में आए लगभग एक चौथाई पीएलओ सफेद थे। यह काले अमेरिका के बारे में नहीं, बल्कि एक साझा अमेरिका के बारे में एक विश्वास था। डॉ



## एक टिपिंग बिंदु टिप्स कैसे

राजा एक कारण का नेता था। उन सभी के लिए एक कारण, जो त्वचा के रंग की परवाह किए बिना उसे मानते थे।

यह उनकी योजनाओं का विवरण नहीं था जिसने उन्हें नेतृत्व करने का अधिकार दिया। यह वह था जो वह मानता था और उसकी संवाद करने की क्षमता स्पष्ट रूप से लोगों ने पीछा किया। संक्षेप में, वह सभी महान नेताओं की तरह, विश्वास का प्रतीक बन गया। डॉ। राजा इसका कारण बताने आए। आज तक हम उस विश्वास को जीवित रखने के लिए उसकी मूर्तियों का निर्माण करते हैं। एक बदले हुए अमेरिका के अपने विचार के कारण लोगों ने उसका अनुसरण नहीं किया। बदले हुए अमेरिका के *अपने* विचार के कारण लोगों ने उनका अनुसरण किया । मस्तिष्क का वह हिस्सा जो हमारे व्यवहार और निर्णयों को प्रभावित करता है, उसमें भाषा की क्षमता नहीं होती है।

हमें स्पष्ट रूप से यह कहने में परेशानी होती है कि भावनात्मक शब्दों में, हम जो करते हैं वह क्यों करते हैं, और तर्कसंगतता की पेशकश करते हैं, हालांकि, वैध और सत्य, दूसरों को प्रेरित करने के लिए पर्याप्त शक्तिशाली नहीं हैं। इसलिए जब पूछा गया कि उन्होंने उस दिन क्यों दिखाया, तो लोगों ने डॉ। किंग की ओर इशारा किया और कहा, "क्योंकि मुझे विश्वास है।"

मार्टिन लूथर किंग जूनियर ने हमें जो कुछ दिया, उससे कहीं अधिक, यह स्पष्ट करने का तरीका था कि हम कैसे महसूस करते हैं। उन्होंने हमें ऐसे शब्द दिए जिनसे हमें प्रेरणा मिली। उसने हमें विश्वास करने के लिए कुछ दिया, कुछ हम आसानी से अपने दोस्तों के साथ साझा कर सकते थे। उस दिन मॉल में सभी ने मूल्यों और विश्वासों का एक सेट साझा किया। और उस दिन हर कोई, त्वचा के रंग या दौड़ या सेक्स के बाग़ में, एक दूसरे पर भरोसा करता था। यह विश्वास, वह सामान्य बंधन, वह साझा विश्वास था जिसने एक आंदोलन को हवा दी जो एक राष्ट्र को बदल देगा।

हम विश्वास करते थे।
हम विश्वास करते थे।
हम विश्वास करते थे



।

# भाग 4

## कैसे

वास्तव में यह क्या है
विश्वास करते हैं

# 8

# क्यों, लेकिन कैसे कम के साथ शुरू करो

एनर्जी एक्साइट्स। करिश्मा ने इंस्पायर किया।

RAH !!!! एक रोअर के साथ, स्टीव बाल्मर, बिल गेट्स को माइक्रोसॉफ्ट के सीईओ के रूप में बदल दिया गया, जो कंपनी की वार्षिक वैश्विक शिखर बैठक के मंच पर फट गया। बाल्मर माइक्रोसॉफ्ट से प्यार करता है - वह बिना किसी अनिश्चित शब्दों के ऐसा कहता है। वह एक भीड़ को पंप करना भी जानता है। उसकी ऊर्जा लगभग लोकगीत है। वह अपनी मुट्ठी पंप करता है और मंच के एक छोर से दूसरे तक भागता है, वह चिल्लाता है और वह पसीना करता है। वह देखने के लिए उल्लेखनीय है और भीड़ इसे प्यार करती है। जैसा कि बाल्मर साबित करता है, एक शक के बिना, ऊर्जा एक भीड़ को प्रेरित कर सकती है। लेकिन क्या यह एक आबादी को प्रेरित कर सकता है? अगले दिन या अगले सप्ताह क्या होता है जब अपने कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए बाल्मर की ऊर्जा नहीं होती है? क्या ऊर्जा लगभग 80,000 लोगों को केंद्रित रखने के लिए पर्याप्त है?



क्यों के साथ स्टार्ट

इसके विपरीत, बिल गेट्स शर्मीले और अजीब हैं, एक सामाजिक मिसफिट है। वह एक मल्टीबिलियन-डॉलर कॉर्पोरेशन के नेता के स्टीरियोटाइप को फिट नहीं करता है । वह सबसे ऊर्जावान सार्वजनिक वक्ता नहीं हैं। जब बिल गेट्स बोलते हैं, हालांकि, लोग बेक्ड सांस के साथ सुनते हैं। वे उसके हर शब्द पर लटके रहे। जब गेट्स बोलता है, तो वह एक कमरे में रैली नहीं करता, वह उसे प्रेरित करता है। जो लोग उसे सुनते हैं वे उसे कहते हैं और हफ्तों, महीनों या वर्षों के लिए अपने शब्दों को उनके साथ ले जाते हैं। गेट्स में ऊर्जा नहीं होती है, लेकिन बिल गेट्स प्रेरित करते हैं।

ऊर्जा प्रेरित करती है लेकिन करिश्मा प्रेरित करती है। ऊर्जा को देखना आसान है, मापना आसान है और नकल करना आसान है करिश्मा को परिभाषित करना मुश्किल है, लगभग असंभव को मापने के लिए और नकल करने के लिए बहुत मायावी है। सभी महान नेताओं में करिश्मा है क्योंकि सभी महान नेताओं में WHY की स्पष्टता है; और एक उद्देश्य के लिए एक अनुचित विश्वास या खुद से बड़ा कारण। यह बिल गेट्स के कंप्यूटरों के लिए जुनून नहीं है जो हमें प्रेरित करता है, यह उनकी नायाब आशावाद है कि सबसे जटिल समस्याओं को भी हल किया जा सकता है। उनका मानना है कि हम बाधाओं को दूर करने के तरीकों को पा सकते हैं ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि हर कोई अपनी सबसे बड़ी क्षमता के लिए जी सके और काम कर सके। यह उनका [5] आशावाद है जिसके लिए हम तैयार हैं।

कंप्यूटर क्रांति के माध्यम से रहते हुए, उन्होंने कंप्यूटर को एक परिपूर्ण तकनीक के रूप में देखा, जिससे हम सभी को अधिक उत्पादक बनने और अपनी सबसे बड़ी क्षमता प्राप्त करने में मदद मिल सके। उस विश्वास ने जीवन में आने के लिए हर डेस्क पर पीसी के अपने दृष्टिकोण को प्रेरित किया। Microsoft पर विडंबना यह है कि कभी भी पीसी नहीं बना। ऐसा नहीं था कि कंप्यूटर क्या करता है; गेट्स ने नई तकनीक के लिए प्रभाव देखा, यह हमें उनकी आवश्यकता क्यों थी। आज, वह बिल और मेलिंडा गेट्स फाउंडेशन के साथ जो काम करता है, उसका सॉफ्टवेयर से कोई लेना-देना नहीं है, लेकिन यह एक और तरीका है जिससे उसने अपने WHY को जीवंत किया है। वह समस्याओं के समाधान के उपाय खोज रहा है। उनका अभी भी एक अटूट विश्वास है। और वह अभी भी मानता

है: यदि हम लोगों की मदद कर सकते हैं, इस बार कम विशेषाधिकार वाले लोग, कुछ प्रतीत होता है सरल बाधाओं को हटा दें, तो उनके पास भी अधिक उत्पादक होने और अपने महान को प्राप्त करने के लिए खुद को ऊपर उठाने का अवसर होगा।

## 148

### स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

क्षमता। गेट्स के लिए, वह सब बदल गया है जो वह अपने जीवन को लाने के लिए कर रहा है।

करिश्मा का ऊर्जा से कोई लेना-देना नहीं है; यह WHY की स्पष्टता से आता है। यह अपने आप से बड़ा आदर्श में पूर्ण विश्वास से आता है। इसके विपरीत ऊर्जा, एक अच्छी रात की नींद या बहुत सारी कैफीन से आती है। ऊर्जा उत्तेजित कर सकती है। लेकिन केवल करिश्मा ही प्रेरित कर सकता है। करिश्मा निष्ठा की आज्ञा देती है। ऊर्जा नहीं है।

लोगों को चीजें करने के लिए प्रेरित करने के लिए ऊर्जा को हमेशा एक संगठन में इंजेक्ट किया जा सकता है। बोनस, पदोन्नति, अन्य गाजर और यहां तक कि कुछ छड़ें लोगों को कठिन काम करने के लिए सुनिश्चित कर सकती हैं, लेकिन लाभ सभी जोड़तोड़, अल्पकालिक की तरह हैं । समय के साथ, इस तरह की रणनीति में अधिक पैसा खर्च होता है और कर्मचारी और नियोक्ता के लिए समान रूप से तनाव बढ़ता है, और अंततः मुख्य कारण बन जाएगा जो लोग हर दिन काम के लिए दिखाते हैं। यह वफादारी नहीं है। यह दोहराने के व्यवसाय का कर्मचारी संस्करण है। कर्मचारियों के बीच वफादारी तब होती है जब वे एक ही कंपनी में काम करना जारी रखने के लिए अधिक धन या लाभ को ठुकरा देते हैं। एक कंपनी के प्रति वफादारी वेतन और लाभ को रौंद देती है। और जब तक आप एक अंतरिक्ष यात्री नहीं हैं, यह वह काम नहीं है जो हम करते हैं जो हमें प्रेरित करता है। यह वह कारण है जिसके लिए हम काम करते हैं। हम दीवार बनाने के लिए काम नहीं करना चाहते, हम गिरिजाघर बनाने के लिए काम करना चाहते हैं।

### चुना रास्ता

ओहियो में उठा, डेटन से साठ मील दूर, नील आर्मस्ट्रांग राइट भाइयों के बारे में कहानियों के स्वस्थ आहार पर पले-बढ़े। बहुत कम उम्र से उन्होंने उड़ान भरने का सपना देखा था। वह मॉडल हवाई जहाज बनाते हैं, अपने घर की छत पर लगे दूरबीन के माध्यम से आकाश में उड़ने और घूरने के बारे में पत्रिकाओं को पढ़ते हैं। यहां तक कि उन्होंने अपने चालक का लाइसेंस प्राप्त करने से पहले अपने पायलट का लाइसेंस भी प्राप्त कर लिया। एक बचपन के जुनून के साथ जो वास्तविकता बन गया, आर्मस्ट्रांग को एक अंतरिक्ष यात्री बनना तय हो गया। हम में से बाकी के लिए, हालांकि, हमारे करियर पथ जेफ सेम्प्टर की तरह अधिक हैं।

## 149

### क्यों के साथ स्टार्ट

जब सेम्प्टर हाई स्कूल में था, तो उसकी माँ ने उसके लिए बैंक में ग्रीष्मकालीन इंटर्नशिप करवाने की व्यवस्था की जहाँ उसने काम किया था। हाई स्कूल की पढ़ाई पूरी करने के चार साल बाद उन्होंने बैंक को फोन किया कि क्या वह कुछ अंशकालिक काम कर सकते हैं, और उन्होंने अंततः उन्हें पूर्णकालिक नौकरी देने की पेशकश की । Whamo, Jeff को एक बैंकर के रूप में करियर मिला। वास्तव में, उद्योग में पंद्रह वर्षों के बाद उन्होंने और ट्रेव मैस्ट के नाम से एक सहयोगी पोर्टलैंड, ओरेगन में अपना स्वयं का बैंक, लुईस एंड क्लार्क बैंक शुरू किया।

Sumpter वह क्या करता है पर बहुत अच्छा है - वह अपने पूरे करियर में शीर्ष प्रदर्शन करने वाले ऋण अधिकारियों में से एक रहा है। वह अपने सहयोगियों और ग्राहकों के बीच अच्छी तरह से पसंद और सम्मानित हैं। लेकिन यहां तक कि जेफ भी स्वीकार करेंगे कि उनके पास प्रति सेकेन्ड बैंकिंग के लिए अधिक जुनून नहीं है। हालांकि वह अपने बचपन के सपने को नहीं जी रहा है, लेकिन वह किसी चीज के लिए भावुक है। यह क्या नहीं है कि वह हर सुबह बिस्तर से बाहर हो जाता है। यह वह क्यों करता है।

हमारे करियर के रास्ते काफी हद तक आकस्मिक हैं। मैंने कभी भी ऐसा करने की योजना नहीं बनाई जो मैं कर रहा हूं। एक बच्चे के रूप में मैं एक वैमानिकी इंजीनियर बनना चाहता था, लेकिन कॉलेज में मैंने एक आपराधिक मुकदमा चलाने के लिए अपनी जगहें बनाईं। जब मैं लॉ स्कूल में था, हालांकि, वकील होने के विचार से मेरा मोहभंग हो गया। यह सिर्फ सही नहीं लगा। मैं इंग्लैंड में लॉ स्कूल में था, जहाँ कानून वास्तव में "अंग्रेजी" व्यवसायों में से एक है; एक साक्षात्कार के लिए एक pinstriped सूट नहीं पहनने से नौकरी पाने की मेरी संभावना को चोट लग सकती है। यह मेरी चाय का कप नहीं था।

मैं एक युवती के साथ डेटिंग कर रहा था जो सिरैक्यूज़ यूनिवर्सिटी में मार्केटिंग की पढ़ाई कर रही थी। वह देख सकती थी कि मुझे किस बात ने प्रेरित किया और मुझे कानून के बारे में क्या निराशा हुई और मैंने सुझाव दिया कि मैं

मैदान में अपना हाथ आजमाऊँ। और whamo, मैं अपने आप को बाजार में एक नया कैरियर मिल गया है। लेकिन मैंने जो कुछ किया है उनमें से एक है- यह मेरा जुनून नहीं है और यह नहीं है कि मैं अपने जीवन को कैसे परिभाषित करूं। मेरा कारण है - लोगों को उन चीजों को करने के लिए प्रेरित करना जो उन्हें प्रेरित करते हैं - क्या मैं हर दिन बिस्तर से बाहर निकलता हूं। उत्तेजना मेरे जीवन को लाने के लिए नए तरीके, विभिन्न WHATs खोजने की कोशिश कर रही है, जिनमें से यह पुस्तक एक है।



## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

हम अपने जीवन में चाहे जो भी करें, हमारा WHY- हमारा ड्राइविंग उद्देश्य, कारण या विश्वास - कभी नहीं बदलता है। यदि हमारा गोल्डन सर्कल संतुलन में है, तो हम क्या कर सकते हैं वह केवल ठोस तरीका है जिससे हम जीवन को सांस लेते हैं। सॉफ्टवेयर का विकास करना बिल गेट्स के जीवन के लिए एक कारण था। एक एयरलाइन ने आजादी में अपने विश्वास को फैलाने के लिए हर्ब केलेहर को एकदम सही आउटलेट दिया। एक आदमी को चाँद पर लाना एक लक्ष्य था जॉन एफ। केनेडी लोगों को रैली में अपने विश्वास को जीवन में लाने के लिए इस्तेमाल करते थे, जो राष्ट्र की सेवा करते थे - और राष्ट्र द्वारा उनकी सेवा नहीं की जाती थी, जिससे अमेरिका आगे बढ़ेगा और समृद्ध होगा। Apple ने स्टीव जॉब्स को यथास्थिति को चुनौती देने और दुनिया में कुछ बड़ा करने का एक तरीका दिया। इन करिश्माई नेताओं ने जो कुछ भी किया वह मूर्त तरीके थे जो उन्होंने अपने WHYs को जीवन में लाने के लिए किए। लेकिन उनमें से कोई भी कल्पना नहीं कर सकता था कि वे युवा होने पर क्या कर रहे होंगे।

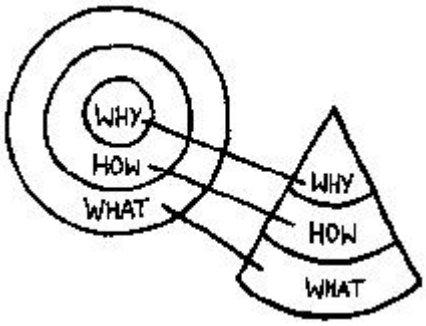
जब एक WHY स्पष्ट है, जो लोग उस विश्वास को साझा करते हैं, वे इसके लिए तैयार होंगे और शायद इसे जीवन में लाने के लिए भाग लेना चाहते हैं। अगर उस विश्वास को बढ़ाया जाता है तो इससे अधिक विश्वासियों को हाथ उठाने और घोषित करने की शक्ति हो सकती है, "मैं मदद करना चाहता हूं।" विश्वासियों के एक समूह के साथ सभी एक सामान्य उद्देश्य, कारण या विश्वास के आसपास रैली करते हैं, अद्भुत चीजें हो सकती हैं। लेकिन महान बनने के लिए प्रेरणा से ज्यादा समय लगता है। प्रेरणा केवल प्रक्रिया शुरू करती है; आंदोलन चलाने के लिए आपको कुछ और चाहिए।

## प्रेरणा के स्रोत को प्रवर्धित करें

गोल्डन सर्कल सिर्फ एक संचार उपकरण नहीं है; यह कुछ अंतर्दृष्टि प्रदान करता है कि कैसे महान संगठन आयोजित किए जाते हैं। जैसा कि हम द गोल्डन सर्कल की अवधारणा में आयाम जोड़ना शुरू करते हैं, अब इसे विशुद्ध रूप से दो-आयामी मॉडल के रूप में देखना उपयोगी नहीं है । अगर यह हमारे तीन-आयामी दुनिया में एक महान संगठन बनाने के लिए कोई वास्तविक मूल्य प्रदान करना है , तो गोल्डन सर्कल को तीन-आयामी होना चाहिए । अच्छी खबर यह है, यह है। यह वास्तव में, एक शंकु के ऊपर-नीचे का दृश्य है। इसे अपनी तरफ मोड़ें और आप इसका पूरा मूल्य देख सकते हैं।



क्यों के साथ स्टार्ट




शंकु एक कंपनी या एक संगठन का प्रतिनिधित्व करता है - एक स्वाभाविक रूप से पदानुक्रमित और संगठित प्रणाली। सिस्टम के शीर्ष पर बैठे, WHY का प्रतिनिधित्व करते हुए, एक नेता है; किसी कंपनी के मामले में, यह आमतौर पर सीईओ (या कम से कम हमें उम्मीद है कि यह है)। अगले स्तर नीचे, HOW स्तर में आम तौर पर वरिष्ठ अधिकारी शामिल होते हैं जो नेता के दृष्टिकोण से प्रेरित होते हैं और इसे जीवन में लाने के लिए HOW को जानते हैं। यह मत भूलो कि WHY सिर्फ एक विश्वास है, HOW वे कार्य हैं जो हम उस विश्वास को महसूस करने के लिए करते हैं और जो उन ac- tions के परिणाम हैं। कोई फर्क नहीं पड़ता कि नेता कितना करिश्माई या प्रेरक है, अगर संगठन में ऐसे लोग नहीं हैं जो उस दृष्टि को वास्तविकता में लाने के लिए प्रेरित करते हैं, सिस्टम और प्रक्रियाओं के साथ बुनियादी ढांचे का निर्माण करने के लिए, तो सबसे अच्छा, अक्षमता शासन करता है, और सबसे खराब, विफलता परिणाम।

इस प्रतिपादन में HOW स्तर एक व्यक्ति या बुनियादी ढांचे के निर्माण के लिए जिम्मेदार एक छोटे समूह का प्रतिनिधित्व करता है जो WHY को मूर्त बना सकता है। यह विपणन, संचालन, वित्त, मानव संसाधन और अन्य सभी सी-सूट विभागों में हो सकता है। उसके नीचे, WHAT स्तर पर, जहां रबर सड़क से मिलता है। यह इस स्तर पर है कि अधिकांश कर्मचारी बैठते हैं और जहां सभी मूर्त सामान वास्तव में होते हैं।

## आई हैव ए ड्रीम (एंड हेट गॉट द प्लान)

डॉ। किंग ने कहा कि उनका एक सपना था, और उन्होंने लोगों को अपने सपने को अपना बनाने के लिए प्रेरित किया। राल्फ एबरनेथी ने किस आंदोलन को गति दी



## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

कुछ और था: वह जानता था कि उस सपने को साकार करने के लिए उसे क्या करना होगा, और उसने लोगों को यह करने के लिए दिखाया। उन्होंने सपने को ढांचा दिया। डॉ। किंग ने आंदोलन के दार्शनिक निहितार्थों के बारे में बात की, जबकि एबरनेथी, डॉ। किंग के आजीवन संरक्षक, लंबे समय के मित्र और दक्षिणी ईसाई नेतृत्व सम्मेलन के वित्तीय सचिव और कोषाध्यक्ष, लोगों को उन विशिष्ट कदमों को समझने में मदद करेंगे जो उन्हें लेने की जरूरत थी। "अब," एबरनेथी डॉ। किंग द्वारा एक रूखे संबोधन के बाद दर्शकों को बताएंगे, "मैं आपको बताता हूं कि कल सुबह के लिए क्या था।"

डॉ। मार्टिन लूथर किंग जूनियर नेता थे, लेकिन उन्होंने अकेले अमेरिका को नहीं बदला। हालांकि डॉ। किंग ने आंदोलन को प्रेरित किया, वास्तव में लोगों को स्थानांतरित करने के लिए आयोजन की आवश्यकता है। जैसा कि लगभग सभी महान नेताओं के साथ होता है, डॉ। किंग के आस-पास अन्य लोग भी थे जो ऐसा करना बेहतर जानते थे। प्रत्येक महान नेता के लिए, प्रत्येक WHY- प्रकार के लिए, HOW- प्रकार के एक प्रेरित HOW- प्रकार या समूह हैं जो अमूर्त कारण लेते हैं और बुनियादी ढांचे का निर्माण करते हैं जो इसे जीवन दे सकते हैं। वह बुनियादी ढांचा वह है जो वास्तव में किसी भी औसत दर्जे का परिवर्तन या सफलता संभव बनाता है।

नेता के शीर्ष पर मौजूद शंकु के पर शुरू, की बात क्यों-जबकि कैसे-प्रकार के नीचे बैठते हैं और एसी- tually बनाने बातों के लिए जिम्मेदार हैं होता है। नेता गंतव्य की कल्पना करता है और HOW- प्रकार वहां पहुंचने के लिए मार्ग खोजता है। एक मार्ग के बिना एक गंतव्य के लिए नेतृत्व और अक्षमता की ओर जाता है, कुछ महान कई WHY- प्रकार दूसरों की मदद के बिना उन्हें ग्राउंड करने का अनुभव करेंगे। एक गंतव्य के बिना एक मार्ग, हालांकि, कुशल हो सकता है, लेकिन क्या अंत तक? यह सब ठीक और अच्छा है कि कैसे गाड़ी चलाना है, लेकिन जब आप जाने के लिए जगह रखते हैं तो यह अधिक पूरा होता है। डॉ। किंग के लिए, राल्फ एबरनेथी उनमें से एक था जो उन्होंने प्रेरित किया था और जो जानते थे कि किस कारण से कार्य करने योग्य और मूर्त है। "राजा का काम अहिंसा की विचारधारा और धर्मशास्त्र की व्याख्या करना था ," एबरनेथी ने कहा। "मेरी नौकरी अधिक सरल और डाउन-टू-अर्थ थी। मैं [लोगों] को बताऊंगा, 'उन बसों की सवारी न करें।"



## क्यों के साथ स्टार्ट

एक महान करिश्माई नेता के हर मामले में जिन्होंने कभी भी कुछ भी हासिल किया है, हमेशा एक व्यक्ति या छोटा समूह छाया में दुबका हुआ था जो दृष्टि को लेने और इसे वास्तविकता बनाने के लिए जानता था। डॉ। राजा का सपना था। लेकिन कोई बात नहीं कि कोई सपना कितना प्रेरक हो सकता है, एक सपना जो जीवन में नहीं आ सकता है वह एक सपना रहता है। डॉ। किंग ने अनगिनत अन्य अफ्रीकी अमेरिकियों के समान ही कई चीजों का सपना देखा, जो पूर्व नागरिक अधिकारों दक्षिण में बड़े हुए थे। उन्होंने कई एक ही विषयों पर बात की। उसे एक अन्यायपूर्ण व्यवस्था से उतनी ही नाराजगी महसूस हुई। लेकिन यह राजा की अयोग्य आशावाद और उनके शब्द थे जिन्होंने एक आबादी को प्रेरित किया।

डॉ। किंग ने स्वयं अमेरिका को नहीं बदला। उदाहरण के लिए, वह एक लेजिसला-टॉर नहीं था, लेकिन संयुक्त राज्य अमेरिका में सभी लोगों को त्वचा के रंग की परवाह किए बिना समान अधिकार देने के लिए कानून बनाया गया था। यह डॉ। किंग नहीं थे जिन्होंने अमेरिका को बदल दिया; यह लाखों अन्य लोगों का आंदोलन था, जिनसे उन्होंने प्रेरणा ली कि उन्होंने इतिहास के पाठ्यक्रम को बदल दिया। लेकिन आप लाखों लोगों को कैसे व्यवस्थित करते हैं? लाखों को भूल जाओ, आप सैकड़ों या दसियों लोगों को कैसे व्यवस्थित करते हैं? नेता की दृष्टि और करिश्मा नवाचारियों और शुरुआती अपनाने वालों को आकर्षित करने के लिए पर्याप्त है। अपनी हिम्मत और अपने अंतर्ज्ञान पर भरोसा करते हुए, ये लोग दृष्टि को एक वास्तविकता बनने में मदद करने के लिए सबसे बड़ा बलिदान करेंगे। प्रत्येक सफलता के साथ, प्रत्येक मूर्त प्रदर्शन के साथ कि दृष्टि वास्तव में वास्तविकता बन सकती है, अधिक व्यावहारिक-दिमाग वाला बहुमत रुचि लेने लगता है। जो पहले सिर्फ एक सपना था वह जल्द ही एक सिद्ध और मूर्त वास्तविकता बन जाता है। और जब ऐसा होता है, एक टिपिंग बिंदु तक पहुंचा जा सकता है और तब चीजें वास्तव में चलती हैं।

## जो लोग जानते हैं कि उन्हें कैसे पता है की जरूरत है

निराशावादी आमतौर पर सही है, *द वर्ल्ड इज़ फ़्लैट के* लेखक थॉमस फ्रीडमैन को , लेकिन दुनिया को बदलने वाले आशावादी हैं। बिल गेट्स ने एक ऐसी दुनिया की कल्पना की थी जिसमें कंप्यूटर हम सभी को अपनी सबसे बड़ी क्षमता तक पहुंचने में मदद कर सके। और यह हुआ। अब वह एक ऐसी दुनिया की कल्पना करता है जिसमें मलेरिया मौजूद नहीं है। और यह hap-



## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

कलम। राइट बंधुओं ने एक ऐसी दुनिया की कल्पना की थी जिसमें हम सभी बस को पकड़ने के लिए आसानी से आसमान पर ले जाएंगे। और यह हुआ। क्यों प्रकार उद्योगों या दुनिया के पाठ्यक्रम को बदलने की शक्ति है ... अगर केवल वे जानते थे कि कैसे।

क्यों-प्रकार दूरदर्शी हैं, अतिसक्रिय कल्पनाओं वाले। वे आशावादी होते हैं जो यह मानते हैं कि वे सभी चीजें जो वे कल्पना करते हैं वास्तव में पूरी हो सकती हैं। HOW- प्रकार यहाँ और अब में अधिक रहते हैं। वे यथार्थवादी हैं और व्यावहारिक रूप से सभी चीजों की स्पष्ट समझ रखते हैं। WHY- प्रकार उन चीजों पर केंद्रित होते हैं जिन्हें अधिकांश लोग भविष्य की तरह नहीं देख सकते। एचओडब्ल्यू-प्रकार उन चीजों पर केंद्रित होते हैं जो ज्यादातर लोग संरचनाओं और प्रक्रियाओं के निर्माण और चीजों को प्राप्त करने में बेहतर होते हैं। एक दूसरे से बेहतर नहीं है, वे सिर्फ अलग-अलग तरीके हैं जो लोग स्वाभाविक रूप से दुनिया को देखते हैं और अनुभव करते हैं। गेट्स एक WHY- प्रकार है। तो राइट भाई थे। और स्टीव जॉब्स। और हर्ब केलेहर। लेकिन उन्होंने इसे अकेले नहीं किया। वे नहीं कर सके। उन्हें उन लोगों की जरूरत थी जो HOW को जानते थे।

"अगर यह मेरे बड़े भाई के लिए नहीं होता, तो मैं 1957 में लॉस एंजिल्स के दर्शकों के लिए केवल आधा मजाक कर रहा था," वाल्ट डिज़नी ने कहा, "चेक बाउंसिंग के लिए मैं कई बार जेल गया था।" मुझे कभी नहीं पता था कि इसमें क्या था बैंक। उसने मुझे सीधे और संकीर्ण पर रखा। " वॉल्ट डिज़नी एक WHY- प्रकार था, एक सपने देखने वाला जिसका सपना उसके अधिक समझदार बड़े भाई रॉय, एक HOW- प्रकार की मदद के लिए धन्यवाद था ।

वॉल्ट डिज़नी ने अपने करियर की शुरुआत विज्ञापन विज्ञापनों के लिए कार्टून ड्रॉइंग बनाने से की, लेकिन एनिमेटेड फ़िल्में बनाने के लिए तेज़ी से आगे बढ़े। यह 1923 था और हॉलीवुड फिल्म व्यवसाय के दिल के रूप में उभर रहा था, और वॉल्ट इसका हिस्सा बनना चाहते थे। रॉय, जो आठ साल का था, एक बैंक में काम कर रहा था। रॉय हमेशा अपने भाई की प्रतिभा और कल्पना से खौफ में थे, लेकिन उन्हें यह भी पता था कि वॉल्ट को जोखिम लेने और व्यावसायिक मामलों की उपेक्षा करने का खतरा था। सभी WHY लोगों की तरह, वॉल्ट यह सोचने में व्यस्त था कि भविष्य कैसा दिखता है और अक्सर भूल जाते हैं कि वह वर्तमान में जी रहा था। "वॉल्ट डिज्नी ने सपना देखा, आकर्षित किया और कल्पना की, रॉय छाया में रहे, गठन



## क्यों के साथ स्टार्ट

एक साम्राज्य, "बॉब थॉमस ने लिखा, एक डिज्नी जीवनी लेखक। एक शानदार फाइनेंसर और व्यवसायी, रॉय ने वॉल्ट डिज़नी के सपनों को वास्तविकता में बदलने में मदद की, अपने भाई का नाम रखने वाली कंपनी का निर्माण किया।" यह रॉय ने बुआ विस्टा डिस्ट्रीब्यूशन कंपनी की स्थापना की थी। डिज़्नी फ़िल्में अमेरिकी बचपन का एक केंद्रीय हिस्सा हैं। यह रॉय ने मर्चेंडाइजिंग बिज़नेस बनाया था जिसने डिज़्नी के पात्रों को घरेलू नामों में बदल दिया। और, लगभग हर HOW- टाइप की तरह, रॉय कभी भी सामने वाले व्यक्ति नहीं बनना चाहते थे, उन्होंने पृष्ठभूमि में रहना पसंद किया और अपने भाई के दृष्टिकोण का निर्माण करने के लिए HOW पर ध्यान केंद्रित करें।

दुनिया में ज्यादातर लोग HOW- टाइप हैं। अधिकांश लोग वास्तविक दुनिया में काफी कार्यात्मक हैं और अपने काम कर सकते हैं और बहुत अच्छा कर सकते हैं। कुछ बहुत सफल हो सकते हैं और यहां तक कि लाखों डॉलर कमा सकते हैं, लेकिन वे कभी भी अरब-डॉलर के व्यवसाय का निर्माण नहीं करेंगे या दुनिया को नहीं बदलेंगे। HOW- प्रकारों को अच्छी तरह से करने के लिए WHY- प्रकारों की आवश्यकता नहीं है । लेकिन WHY- दोस्तों, उनकी सभी दृष्टि और कल्पना के लिए, अक्सर छड़ी का संक्षिप्त अंत मिलता है। किसी को उनकी दृष्टि और इसे वास्तविकता बनाने के लिए ज्ञान से प्रेरित किए बिना, ज्यादातर WHY- प्रकार दूरदर्शी लोगों के रूप में समाप्त होते हैं , सभी उत्तरों वाले लोग लेकिन कभी भी खुद को पूरा नहीं करते हैं।

हालांकि उनमें से बहुत से लोग खुद को दूरदर्शी मानते हैं, वास्तविक रूप से यह सबसे सफल उद्यमी HOW- प्रकार हैं। एक उद्यमी से पूछें कि वे उद्यमी होने के बारे में क्या प्यार करते हैं और सबसे आपको बताएंगे कि वे चीजों का निर्माण करना पसंद करते हैं। कि वे निर्माण के बारे में बात करते हैं एक निश्चित सुराग है कि वे चीजों को प्राप्त करने के लिए कैसे जानते हैं। एक व्यवसाय एक संरचना है - सिस्टम और प्रक्रियाएं जिन्हें इकट्ठा करने की आवश्यकता होती है। यह HOW- प्रकार हैं जो उन प्रक्रियाओं और प्रणालियों के निर्माण में अधिक माहिर हैं। लेकिन ज्यादातर कंपनियां, चाहे कितनी भी अच्छी तरह से बनी हों, अरबों डॉलर के व्यवसाय नहीं बनती हैं या उद्योगों के पाठ्यक्रम में बदलाव नहीं करती हैं। अरब-डॉलर की स्थिति तक पहुंचने के लिए , एक उद्योग के पाठ्यक्रम को बदलने के लिए, WHY और जो लोग HOW जानते हैं, के बीच एक बहुत ही विशेष और दुर्लभ साझेदारी की आवश्यकता होती है।

## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

किसी व्यक्ति या संगठन के लगभग हर मामले में जो लोगों को प्रेरित करने और महान काम करने के लिए आगे बढ़ा है, वहां WHY और HOW के बीच यह विशेष साझेदारी मौजूद है। उदाहरण के लिए, बिल गेट्स, वह दूरदर्शी व्यक्ति हो सकते हैं जिन्होंने हर डेस्क पर एक पीसी के साथ दुनिया की कल्पना की थी, लेकिन पॉल एलन ने कंपनी का निर्माण किया। हर्ब केहेलर स्वतंत्रता का कारण बनने और प्रचार करने में सक्षम थे, लेकिन यह रोलिन किंग था जो दक्षिण पश्चिम एयरलाइंस के लिए विचार के साथ आया था। स्टीव जॉब्स विद्रोही के प्रचारक हैं, लेकिन स्टीव वोज़्निएक इंजीनियर हैं जिन्होंने ऐप्पल का काम किया था। जॉब्स के पास विज़न था, वोज़ के पास सामान था। यह भविष्य की दृष्टि और इसे प्राप्त करने की प्रतिभा की साझेदारी है जो एक संगठन को महान बनाता है।

यह संबंध एक संगठन में एक दृष्टि बयान और एक मिशन वक्तव्य के बीच अंतर को स्पष्ट करना शुरू करता है। दृष्टि संस्थापक के इरादे का सार्वजनिक बयान है, कंपनी क्यों मौजूद है। यह सचमुच एक भविष्य की दृष्टि है जो अभी तक मौजूद नहीं है। मिशन स्टेटमेंट मार्ग का वर्णन है, मार्गदर्शक सिद्धांत- कंपनी का इरादा उस भविष्य को बनाने का है। जब उन दोनों चीजों को स्पष्ट रूप से कहा जाता है, तो WHY- प्रकार और HOW- प्रकार दोनों ही साझेदारी में अपनी भूमिकाओं के बारे में निश्चित हैं। दोनों उद्देश्य की स्पष्टता और वहां पहुंचने की योजना के साथ मिलकर काम कर रहे हैं। हालांकि, काम करने के लिए, इसे कौशल के एक सेट से अधिक की आवश्यकता होती है, इसके लिए विश्वास की आवश्यकता होती है।

जैसा कि भाग 3 में लंबाई पर चर्चा की गई है, भरोसेमंद रिश्ते हमारे लिए सुरक्षित महसूस करने के लिए मूल्यवान हैं। लोगों या ऑर्गनाइजेशन पर भरोसा करने की हमारी क्षमता हमें जोखिम लेने और हमारे प्रयासों में समर्थित महसूस करने की अनुमति देती है। और शायद सबसे भरोसेमंद रिश्ता जो मौजूद है, वह दूरदर्शी और बिल्डर, WHY-guy और HOW-guy के बीच है। में या प्रेरणा देने में सक्षम सबसे अच्छा मुख्य कार्यकारी अधिकारी WHY- प्रकार के लोग हैं, जो हर दिन एक कारण का नेतृत्व करने के लिए जागते हैं और सिर्फ एक कंपनी नहीं चलाते हैं। इन संगठनों में, सबसे अच्छे मुख्य वित्तीय- अधिकारी और मुख्य परिचालन अधिकारी, उच्च प्रदर्शन करने वाले HOW- प्रकार होते हैं, जो अहंकार की ताकत के साथ स्वीकार करते हैं कि वे दूरदर्शी नहीं हैं



## क्यों के साथ स्टार्ट

खुद को लेकिन नेता के दृष्टिकोण से प्रेरित हैं और जानते हैं कि कैसे संरचना का निर्माण करना है जो इसे जीवन में ला सकता है। सबसे अच्छा एचओवी-प्रकार आम तौर पर सामने वाले को उपदेश नहीं देना चाहते हैं; वे सिस्टम को बनाने के लिए पर्दे के पीछे काम करना पसंद करते हैं जो दृष्टि को वास्तविकता बना सकते हैं। यह महान चीजों के लिए दोनों का संयुक्त कौशल और प्रयास लेता है।

यह कोई दुर्घटना नहीं है कि WHY और HOW की ये यूनियनें अक्सर परिवारों या पुरानी दोस्ती से क्यों आती हैं। एक साझा परवरिश और जीवन का अनुभव मूल्यों और विश्वासों के एक साझा सेट की संभावना को बढ़ाता है। परिवार या बचपन के दोस्तों के मामले में, परवरिश और सामान्य अनुभव लगभग समान हैं। यह कहना है कि आप कहीं और एक अच्छा साथी नहीं मिल सकता है। यह सिर्फ इतना है कि किसी के साथ बढ़ रहा है और एक आम जीवन का अनुभव होने पर एक साझा सामान्य विश्वदृष्टि की संभावना बढ़ जाती है।

वॉल्ट डिज़्नी और रॉय डिज़्नी भाई थे। बिल गेट्स और पॉल एलेन सिएटल में एक साथ हाई स्कूल गए। हर्ब केलीहर रोलिन किंग के तलाक के वकील और पुराने दोस्त थे। मार्टिन लूथर किंग जूनियर और राल्फ एबरनेथी दोनों ने बर्मिंघम में प्रचार किया, जब तक कि नागरिक अधिकारों का आंदोलन शुरू हुआ। और हाई स्कूल में स्टीव जॉब्स और स्टीव वोज़्नियाक सबसे अच्छे दोस्त थे। सूची चलती जाती है।

## चलाने के लिए या लीड करने के लिए

आज के संगठनों को चलाने वाले सभी प्रतिभाशाली एचओवी-प्रकारों के लिए , वे सफलता प्राप्त कर सकते हैं जो उनके जीवनकाल को बनाएंगे, लेकिन वे अपनी कंपनियों को चलाने के लिए अपने जीवनकाल को व्यतीत करेंगे। सफल होने और मुनाफे को चलाने के कई तरीके हैं। जितने भी जोड़-तोड़ हैं, उनमें से केवल कुछ जो मैंने इस पुस्तक में छुआ है, बहुत अच्छी तरह से काम करते हैं। यहां तक कि एक स्थायी बिंदु बनाने के बिना एक टिपिंग बिंदु बनाने की क्षमता संभव है। इसे सनक कहा जाता है। लेकिन महान संगठन किसी सामाजिक आंदोलन की तरह ही कार्य करते हैं। वे लोगों को किसी उत्पाद या विचार के बारे में बात करने के लिए प्रेरित करते हैं, उस उत्पाद को अपनी जीवन शैली के संदर्भ में शामिल करते हैं, विचार साझा करते हैं या समृद्धि को आगे बढ़ाने के तरीके भी खोजते हैं

संगठन के ही। महान संगठन न केवल मानव आत्मा को उत्साहित करते हैं, वे लोगों को उन्हें भुगतान करने या किसी विशेष तरीके से प्रोत्साहित करने की आवश्यकता के बिना कारण को आगे बढ़ाने में मदद करने के लिए भाग लेने के लिए प्रेरित करते हैं। कोई कैश-बैक प्रोत्साहन या मेल-इन छूट आवश्यक नहीं है। लोग शब्द को फैलाने के लिए मजबूर महसूस करते हैं, इसलिए नहीं कि उन्हें करना है, बल्कि इसलिए कि वे चाहते हैं। वे स्वेच्छा से उस संदेश को साझा करने के लिए हथियार उठाते हैं जो उन्हें प्रेरित करता है।

## एक मेगाफोन का निर्माण करें

एक के बाद तीन महीने की चयन प्रक्रिया, बीसीआई अंत में मदद करने के लिए एक नया विज्ञापन एजेंसी के लिए अपने नए उत्पाद लाइन शुरू करने के लिए एक अभियान का विकास चुना है। बिग कंपनी इनकॉर्पोरेटेड एक काफी प्रसिद्ध मार्केट स्पेस में प्रचलित ब्रांड है। एक निर्माता के रूप में, उनके उत्पादों को तीसरे पक्ष के बिक्री बल के माध्यम से बेचा जाता है , अक्सर बड़े-बॉक्स खुदरा विक्रेताओं की अलमारियों पर , इसलिए बिक्री प्रक्रिया पर उनका सीधा नियंत्रण नहीं होता है। सबसे अच्छा वे कर सकते हैं विपणन से बिक्री को दूर से प्रभावित करने की कोशिश करना। बीसीआई एक मजबूत संस्कृति के साथ एक अच्छी कंपनी है। कर्मचारी प्रबंधन का सम्मान करते हैं, और सामान्य तौर पर कंपनी अच्छा काम करती है। लेकिन इन वर्षों में प्रतियोगिता काफी कड़ी हो गई है। और हालांकि बीसीआई का एक अच्छा उत्पाद और प्रतिस्पर्धी मूल्य निर्धारण है, फिर भी साल दर साल मजबूत वृद्धि बनाए रखना कठिन है। इस साल, बीसीआई प्रबंधन विशेष रूप से उत्साहित है क्योंकि कंपनी एक नया उत्पाद लॉन्च कर रही है जो वे वास्तव में सोचते हैं कि बीसीआई बाहर खड़े होंगे। इसे बढ़ावा देने में मदद करने के लिए, बीसीआई की एजेंसी ने एक नया विज्ञापन अभियान शुरू किया है।

"अग्रणी निर्माता से," नया विज्ञापन कहता है, "सबसे नया, सबसे नवीन उत्पाद जो आपने कभी देखा है।" विज्ञापन सभी नई सुविधाओं और लाभों के बारे में बात करता है, और इसमें "बीसीआई से उम्मीद की गई गुणवत्ता" के बारे में कुछ शामिल है, जो बीसीआई के अधिकारियों को शामिल करने के बारे में काफी दृढ़ता से महसूस करता है। बीसीआई के अधिकारियों ने अपनी कंपनी की प्रतिष्ठा बनाने के लिए कड़ी मेहनत की है और वे इसका लाभ उठाना चाहते हैं। वे अपने नए अभियान को लेकर बहुत उत्साहित हैं





और वास्तव में इस उत्पाद की सफलता पर बैंकिंग कर रहे हैं ताकि सामान्य रूप से बिक्री की जा सके। वे जानते हैं कि वे अच्छा काम करते हैं, और वे संदेश को बाहर निकालना चाहते हैं। उन्हें जोर से बोलने की जरूरत है। और अपने नए उत्पाद का विज्ञापन करने के लिए लाखों डॉलर के बजट के साथ, उस संबंध में, बीसीआई सफल होता है।

लेकिन एक समस्या है।

बीसीआई और उनकी एजेंसी ने लोगों को अपने नए उत्पाद के बारे में बताने का अच्छा काम किया। काम काफी रचनात्मक था। वे यह समझाने में सक्षम थे कि उनके नवीनतम नवाचार के बारे में क्या नया और विशेष था, और फोकस समूहों ने सहमति व्यक्त की कि नया उत्पाद प्रतियोगिता की तुलना में बहुत बेहतर था। मीडिया में लाखों डॉलर ने यह सुनिश्चित किया कि बहुत से लोग उनके विज्ञापन को देखेंगे और इसे अक्सर देखेंगे। उनकी पहुंच और आवृत्ति, आमतौर पर विज्ञापन एजेंसियों द्वारा विज्ञापन के संपर्क में आने वाले लोगों की संख्या को मापने के लिए उपयोग किया जाने वाला माप बहुत अच्छा था। इसमें कोई शक नहीं है कि उनका संदेश जोर से था। समस्या यह थी, यह स्पष्ट नहीं था। यह सभी WHATs और HOW और कोई WHY नहीं था। भले ही लोगों ने सीखा कि उत्पाद ने क्या किया, किसी को नहीं पता था कि बीसीआई क्या मानता था। अच्छी खबर यह है, यह पूरी तरह से नुकसान नहीं है; जब तक विज्ञापन हवा में रहेंगे और प्रचार प्रतिस्पर्धी रहेगा, तब तक उत्पाद बिकेंगे। यह एक प्रभावी रणनीति है, लेकिन पैसा बनाने का एक महंगा तरीका है।

क्या होगा अगर मार्टिन लूथर किंग ने अमेरिका में नागरिक अधिकारों को प्राप्त करने के बारे में एक व्यापक बारह-बिंदु योजना प्रदान की, एक नागरिक-नागरिक अधिकारों के लिए किसी भी अन्य योजना की तुलना में अधिक व्यापक योजना? 1963 में गर्मियों के दिन में वक्ताओं के माध्यम से, उनका संदेश जोर से होता। विज्ञापन और पीआर जैसे माइक्रोफ़ोन यह सुनिश्चित करने के लिए शानदार हैं कि एक संदेश सुना जाए। बीसीआई की तरह, किंग का संदेश अभी भी हजारों लोगों तक पहुंच गया होगा। लेकिन उनकी मान्यता स्पष्ट नहीं होती।

मात्रा को प्राप्त करना आसान है। यह सब पैसा या स्टंट है। पैसे एक संदेश सामने और केंद्र रखने के लिए भुगतान कर सकते हैं। और समाचार पर प्रचार स्टंट अच्छे हैं। लेकिन न तो पौधे





वफादारी के बीज। इसे पढ़ते हुए कई लोगों को याद हो सकता है कि ओपरा विन-फ्रे ने एक बार अपने स्टूडियो के हर सदस्य को एक मुफ्त कार दी थी। यह कई साल पहले, 2004 में हुआ था, और अभी भी लोग स्टंट का उल्लेख

करते हैं। लेकिन कार के मॉडल को वह कितनी बार याद कर सकता है? यही समस्या है। यह पोंटिएक था जिसने $ 7 मिलियन मूल्य की कारों, 276 को अपने नए G6 मॉडल का दान किया, सटीक होने के लिए। और यह पोंटिएक था जिसने स्टंट को अपनी नई कार के विपणन के तरीके के रूप में देखा। फिर भी यद्यपि ओपरा के उदार स्वभाव को मजबूत करने के लिए स्टंट ने अच्छी तरह से काम किया, जिसके साथ हम सभी परिचित हैं, कुछ को याद है कि पोंटियाक घटना का एक हिस्सा था। इससे भी बदतर, स्टंट कुछ उद्देश्य, कारण या विश्वास को मजबूत करने के लिए कुछ नहीं किया जो पोंटियाक का प्रतिनिधित्व करता है। हमें पता नहीं था कि पोंटियाक का डब्ल्यूएचवाई स्टंट से पहले क्या था, इसलिए पब्लिसिटी स्टंट के लिए कुछ ज्यादा ही प्रचार करना, ठीक है, कुछ पब्लिसिटी पाने के लिए स्टंट होना मुश्किल है। WHY की भावना के साथ, ऐसा कुछ और नहीं है।

एक संदेश के लिए वास्तविक प्रभाव पड़ता है, व्यवहार और बीज की वफादारी को प्रभावित करने के लिए, इसे प्रचार से अधिक की आवश्यकता होती है। इसे कुछ उच्च उद्देश्य, कारण या विश्वास को प्रचारित करने की आवश्यकता है, जिनके समान मूल्य और विश्वास वाले लोग संबंधित हो सकते हैं। तभी संदेश किसी भी स्थायी बाजार की सफलता का निर्माण कर सकता है। एक स्टंट ऑफ़ डिफ्यूजन के वक्र के बाईं ओर अपील करने के लिए, क्यों स्टंट किया जा रहा है, प्रेस उत्पन्न करने की इच्छा से परे, स्पष्ट होना चाहिए। हालांकि स्पष्टता के बिना अल्पकालिक लाभ हो सकता है , जोर से अत्यधिक मात्रा से अधिक कुछ नहीं है। या व्यापार में वर्नाक्यूलर: अव्यवस्था। और कंपनियों को आश्चर्य है कि इन दिनों भेदभाव इतनी चुनौती क्यों है। क्या आपने उनमें से कुछ से आयतन सुना है? 1

इसके विपरीत, डॉ। किंग के भाषण का क्या प्रभाव रहा होगा कि उनके पास माइक्रोफोन और लाउडस्पीकर नहीं थे? उनकी दृष्टि कम स्पष्ट नहीं होती। उनके शब्द किसी प्रेरणादायक नहीं थे। वह जानता था कि वह क्या विश्वास करता है और उसने उस विश्वास के बारे में जुनून और करिश्मा के साथ बात की। लेकिन केवल सामने वाली सीटों वाले कुछ ही लोग उन शब्दों से प्रेरित रहे होंगे। एक कारण के साथ एक नेता, चाहे वह एक व्यक्ति या एक संगठन हो, एक होना चाहिए



## क्यों के साथ स्टार्ट

जिसके माध्यम से अपना संदेश देने के लिए मेगाफोन। और यह स्पष्ट और जोर से काम करने के लिए होना चाहिए। उद्देश्य, कारण या विश्वास की स्पष्टता महत्वपूर्ण है, लेकिन यह भी उतना ही महत्वपूर्ण है कि लोग आपको सुनें। एक WHY के लिए लोगों को स्थानांतरित करने की शक्ति होना चाहिए यह न केवल स्पष्ट होना चाहिए, यह पैमाने पर टिप करने के लिए पर्याप्त लोगों तक पहुंचने के लिए प्रवर्धित होना चाहिए।

यह कोई संयोग नहीं है कि तीन आयामी गोल्डन सर्कल एक शंकु है। यह व्यवहार में है, एक मेगाफोन। एक संगठन प्रभावी रूप से वह बर्तन बन जाता है जिसके माध्यम से एक स्पष्ट उद्देश्य, कारण या विश्वास वाला व्यक्ति बाहरी दुनिया से बात कर सकता है। लेकिन एक मेगाफोन को काम करने के लिए, स्पष्टता पहले आनी चाहिए। एक स्पष्ट संदेश के बिना, आप क्या बढ़ाएंगे?

## इज़ यू ओनली इफ यू बिलीव

सामाजिक न्याय की खोज में उनका अनुसरण करने के लिए डॉ। किंग ने अपने मेगाफोन का उपयोग लोगों की भीड़ के लिए किया। राइट बंधुओं ने अपने मेगाफोन का उपयोग अपने स्थानीय समुदाय को रैली के लिए किया ताकि वे उस तकनीक का निर्माण कर सकें जो दुनिया को बदल सकती है। जॉन एफ कैनेडी की सेवा में हजारों लोगों ने विश्वास किया और एक दशक से भी कम समय में चंद्रमा पर एक आदमी को रखने के लिए रैली निकाली। लोगों को स्वयं से बड़ा योगदान देने के लिए लोगों को उत्साहित करने और प्रेरित करने की क्षमता सामाजिक कारणों से अद्वितीय नहीं है। कोई भी संगठन एक मेगाफोन बनाने में सक्षम है जो एक बड़ा प्रभाव प्राप्त कर सकता है। वास्तव में, यह परिभाषित कारकों में से एक है जो एक संगठन को महान बनाता है। महान संगठन सिर्फ मुनाफे का संचालन नहीं करते हैं, वे लोगों का नेतृत्व करते हैं, और वे उद्योगों और कभी-कभी हमारे जीवन की प्रक्रिया को बदलते हैं।

WHY की स्पष्ट समझ उम्मीदों को स्थापित करती है। जब हमें किसी संगठन की WHY का पता नहीं होता है, तो हमें यह नहीं पता होता है कि हमें क्या उम्मीद है, इसलिए हम न्यूनतम मूल्य, गुणवत्ता, सेवा, सुविधाएँ- वस्तु सामान की अपेक्षा करते हैं । लेकिन जब हमें WHY के लिए कोई समझ होती है, तो हम अधिक उम्मीद करते हैं। उन लोगों के लिए जो एक उच्च मानक के लिए सहज नहीं हैं, मैं दृढ़ता से आपके WHY को सीखने या आपके गोल्डन रखने की कोशिश करने के खिलाफ सलाह देता हूं



## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

संतुलन में सर्किल। उच्च मानकों को बनाए रखना मुश्किल है। संगठन के बारे में लगातार बात करना और सभी को यह याद दिलाना जरूरी है कि संगठन पहले स्थान पर क्यों है। इसके लिए आवश्यक है कि संगठन में हर किसी को इस बात के प्रति जवाबदेह ठहराया जाए कि आप अपने मूल्यों और मार्गदर्शक सिद्धांतों के लिए किस तरह से काम करते हैं । और यह सुनिश्चित करने में समय और प्रयास लगता है कि आप जो कुछ भी कहते हैं और करते हैं वह आपके WHY के अनुरूप है। लेकिन जो लोग प्रयास करने के इच्छुक हैं, उनके लिए कुछ बेहतरीन फायदे हैं।

रिचर्ड ब्रैनसन ने पहली बार वर्जिन रिकॉर्ड्स को एक मल्टीबिलियन डॉलर के खुदरा संगीत ब्रांड में बनाया। फिर उन्होंने एक सफल रिकॉर्ड लेबल शुरू किया। बाद में उन्होंने एक एयरलाइन शुरू की जिसे आज दुनिया की प्री-मियर एयरलाइंस में से एक माना जाता है। फिर उन्होंने एक सोडा ब्रांड, शादी-योजना कंपनी, बीमा कंपनी और मोबाइल फोन सेवा शुरू की। और सूची खत्म ही नहीं होती। इसी तरह, Apple हमें कंप्यूटर, मोबाइल फोन, डीवीआर और एमपी 3 प्लेयर बेचता है, और बार-बार नवाचार के लिए अपनी क्षमता को दोहराया है। कुछ कंपनियों की क्षमता न केवल सफल होने के लिए, बल्कि उनकी सफलता को दोहराने के लिए होती है, जो उनकी आज्ञा का पालन करते हैं, उनकी सफलता के लिए लोगों की धड़कनें होती हैं। व्यापार की दुनिया में, वे कहते हैं कि Apple एक जीवन शैली ब्रांड है। वे एप्पल की शक्ति को कम आंकते हैं। गुच्ची एक लाइफस्टाइल ब्रांड है- ऐप्पल उद्योगों के पाठ्यक्रम को बदलता है। किसी भी परिभाषा के अनुसार ये कुछ कंपनियां कॉर्पोरेट संस्थाओं की तरह काम नहीं करती हैं। वे सामाजिक आंदोलनों के रूप में मौजूद हैं।

## बार-बार महानता

रॉन ब्रुडर एक घरेलू नाम नहीं है, लेकिन वे एक महान नेता हैं। 1985 में, वह अपनी दो बेटियों के साथ एक क्रॉसवॉक पर खड़े थे, जो प्रकाश के बदलने की प्रतीक्षा कर रहे थे ताकि वे सड़क पार कर सकें। एक सही मौका, उसने सोचा, युवा लड़कियों को एक मूल्यवान जीवन सबक सिखाने के लिए। उन्होंने सड़क पर "डू नॉट वॉक" सिग्नल की लाल चमक की ओर इशारा किया और उनसे पूछा कि उन्हें क्या लगता है कि संकेत का मतलब क्या है। “इसका मतलब है हम



## क्यों के साथ स्टार्ट

यहाँ खड़े होने के लिए, "उन्होंने उत्तर दिया। क्या आप सुनिश्चित हैं?" उन्होंने बयानबाजी से पूछा। "आपको कैसे पता कि यह हमें चलाने के लिए नहीं कह रहा है?" शीतल बोली और लगभग हमेशा तीन - पीस सूट पहने जब वह आती है काम करने के लिए, ब्रूडर ऐसा लगता है कि आप देखने के लिए एक रूढ़िवादी कार्यकारी की कल्पना करेंगे। लेकिन आप यह मत मानिए कि आप जो देखते हैं उसके आधार पर चीजें कैसे काम करती हैं। ब्रूडर कुछ भी है, लेकिन एक स्टीरियोटाइप है। हालांकि उन्होंने सफलता के प्रशिक्षण का आनंद लिया है। उनके द्वारा प्रेरित नहीं है। वे हमेशा अपने काम के उत्पाद द्वारा अनजाने में रहे हैं। ब्रुडर WHY की स्पष्ट भावना से प्रेरित है। वह एक ऐसी दुनिया को देखता है जिसमें लोग उन जीवन को स्वीकार करते हैं जो वे जीते हैं और वे चीजें करते हैं जो वे नहीं करते हैं क्योंकि वे नहीं करते हैं के लिए है, लेकिन क्योंकि किसी ने भी उन्हें एक विकल्प नहीं दिखाया। यह वह सबक है जो वह अपनी बेटियों को सिखा रहे थे उस दिन क्रॉसवॉक पर - हमेशा माना जाने वाला एक और परिप्रेक्ष्य है। ब्रूडर हमेशा WHY से शुरू करते हैं जिससे उन्हें महान चीजें हासिल करने में सक्षम बनाया गया है। खुद के लिए वह जो कुछ भी करता है, उसके माध्यम से अपने आसपास के लोगों को अपने लिए महान कार्य करने के लिए प्रेरित करता है।

हम में से अधिकांश लोगों की तरह ब्रूडर का कैरियर मार्ग भी आकस्मिक है। लेकिन वह क्यों करता है चीजें कभी नहीं बदली हैं। ब्रूडर ने जो कुछ भी किया है, उसकी शुरुआत उनके इस अटूट विश्वास से हुई है कि अगर आप किसी को दिखा सकते हैं कि वैकल्पिक मार्ग संभव है, तो यह संभावना खुल सकती है कि इस तरह के मार्ग का अनुसरण किया जा सकता है। यद्यपि आज वह जो काम कर रहा है वह विश्व-परिवर्तनकारी है, लेकिन ब्रूडर हमेशा विश्व शांति व्यवसाय में नहीं रहा है। कई प्रेरक नेताओं की तरह, उन्होंने एक उद्योग के पाठ्यक्रम को बदल दिया है। लेकिन रॉन ब्रुडर कोई एक- आश्चर्य नहीं है। वह अपनी सफलता को दोहराने में सक्षम है और कई बार, कई उद्योगों को बदल देता है।

वेज-टेबल, डिब्बाबंद सामान और मीट बेचने वाले एक बड़े खाद्य समूह में एक वरिष्ठ कार्यकारी ने अपने भतीजे के लिए एक ट्रैवल एजेंसी खरीदने का फैसला किया। उन्होंने उस समय कंपनी के मुख्य वित्तीय अधिकारी के रूप में ब्रूडर को एजेंसी के वित्तीय कार्यों पर एक नज़र डालने के लिए कहा



## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

इससे पहले कि वह खरीद के माध्यम से चला गया। दूसरों को ऐसा मौका न देते देख ब्रूडर ने इसका नेतृत्व करने में मदद करने के लिए छोटी ट्रैवल एजेंसी से जुड़ने का फैसला किया। एक बार, उन्होंने देखा कि अन्य सभी ट्रैवल एजेंसियों ने कैसे काम किया और एक वैकल्पिक पाठ्यक्रम लिया। ग्रीनवेल नए टेक्नोलो- गीज़ का लाभ उठाने और अपने कार्यों को पूरी तरह से कम्प्यूटरीकृत करने के लिए पूर्वी समुद्री तट पर पहली यात्रा एजेंसी बन गई। न केवल वे इस क्षेत्र में सबसे सफल कंपनियों में से एक थे, लेकिन केवल एक वर्ष के बाद, उनका व्यवसाय मॉडल पूरे उद्योग के लिए एक मानक बन गया। फिर ब्रूडर ने इसे फिर से किया।

ब्रूडर का एक पूर्व ग्राहक, सैम रोसेनगार्टन कुछ गंदे व्यवसायों में था - कोयला, तेल और गैस; सभी उद्योग जो भू-क्षेत्र बनाते हैं, भूमि जो उनके संचालन से दूषित हो गई थी। थोड़ा भूरा क्षेत्र के साथ किया जा सकता है। उन्हें

विकसित करने के लिए बहुत प्रदूषित किया गया था, और उन्हें साफ करने की जिम्मेदारी इतनी अधिक थी कि अकेले बीमा प्रीमियम ने इसे बहुत अधिक निषेधात्मक बना दिया। लेकिन ब्रूडर चुनौतियों को उसी तरह से नहीं देखता जैसे हर कोई करता है। सबसे ज्यादा भूरा होने से बचा क्योंकि वे केवल उन्हें साफ करने की लागत देख सकते थे। ब्रूडर ने वास्तविक सफाई पर ध्यान केंद्रित किया। उनके वैकल्पिक दृष्टिकोण से सही समाधान का पता चला।

ब्रूडर ने पहले से ही अपनी अचल संपत्ति विकास कंपनी, ब्रुकहिल का गठन किया था, और अठारह कर्मचारियों के साथ, वह काफी अच्छा कर रहा था। इस अवसर को जब्त करने के लिए उन्हें क्या करना चाहिए, यह जानकर, उन्होंने दुनिया की सबसे बड़ी पर्यावरण इंजीनियरिंग कंपनियों में से एक डेम्स एंड मूर से संपर्क किया, और उनके साथ अपना नया दृष्टिकोण साझा किया। उन्होंने उसके विचार को पसंद किया और इसे आगे बढ़ाने के लिए एक साझेदारी बनाई। बोर्ड पर 18,000 लोगों के साथ एक इंजीनियरिंग कंपनी के साथ, कथित जोखिम को बहुत कम कर दिया गया था और बीमा कंपनियां सस्ती बीमा की पेशकश करने में प्रसन्न थीं। सस्ती बीमा के साथ, क्रेडिट सुइस फर्स्ट बोस्टन ने वित्तपोषण की पेशकश की, जिसने ब्रुकहिल को पूर्व पर्यावरणीय रूप से दूषित गुणों के लगभग $ 200 मिलियन मूल्य के खरीदने, निकालने, पुनर्विकास और बेचने की क्षमता प्रदान की। ब्रुकहिल, तथाकथित



## क्यों के साथ स्टार्ट

क्योंकि ब्रूडर ब्रुकलिन से आता है और, जैसा कि वह कहता है, "यह ब्रुकलिन से बाहर निकलने के लिए एक लंबी, कठिन चढ़ाई है" ब्राउनफील्ड पुनर्विकास उद्योग के अग्रणी थे। एक उद्योग जो आज तक पनप रहा है। ब्रूडर की WHY ने न केवल व्यापार के लिए अच्छा रास्ता अपनाया, बल्कि इस प्रक्रिया में पर्यावरण को साफ करने में भी मदद की।

इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि रॉन ब्रुडर क्या करता है। उद्योग और चुनौतियाँ आकस्मिक हैं। जो कभी नहीं बदलता है वह क्यों चीजें करता है। ब्रूडर जानता है कि, कागज पर कोई भी अवसर कितना भी अच्छा क्यों न हो, चाहे वह कितना भी होशियार क्यों न हो और उसका ट्रैक रिकॉर्ड कोई भी क्यों न हो, वह तब तक कभी भी कुछ हासिल नहीं कर पाएगा जब तक कि उसकी मदद करने के लिए कोई दूसरा न हो। वह जानता है कि सफलता एक टीम खेल है उसके पास उन लोगों को आकर्षित करने की उल्लेखनीय क्षमता है जो वह मानते हैं जो वह मानते हैं। प्रतिभाशाली लोगों को एक अनुरोध के साथ उन्हें आकर्षित किया जाता है: "मैं कैसे मदद कर सकता हूं?" स्वीकृत दृष्टिकोणों को मानने और एक से अधिक उद्योगों में क्रांति लाने के बाद, ब्रुडर ने अब अपनी जगहें एक बड़ी चुनौती: विश्व शांति: पर स्थापित की हैं। उन्होंने एजुकेशन फॉर एंप्लॉयमेंट फाउंडेशन, मेगाफोन की स्थापना की जो उन्हें ऐसा करने में मदद करेगा।

EFE फाउंडेशन मध्य पूर्व में युवा पुरुषों और महिलाओं की मदद करने के लिए अपने जीवन और वास्तव में इस क्षेत्र के पाठ्यक्रम में महत्वपूर्ण परिवर्तन करने के लिए महत्वपूर्ण मार्ग बना रहा है। बस उन्होंने अपनी बेटियों को क्रॉसवॉक पर सिखाया है कि हमेशा एक परिवर्तनशील मूल मार्ग है, वह मध्य पूर्व में समस्याओं के लिए एक वैकल्पिक परिप्रेक्ष्य लाती है। ब्रूडर की सभी पिछली सफलताओं की तरह, ईएफई फाउंडेशन व्यवसायों को चलाएगा और इस प्रक्रिया में अच्छी मात्रा में अच्छा काम करेगा। ब्रूडर कंपनियों को नहीं चलाता, वह आंदोलनों का नेतृत्व करता है।

## सभी आंदोलन व्यक्तिगत हैं

यह 11,2001 सितंबर को शुरू हुआ था। हम में से कई लोगों की तरह, ब्रूडर ने हमलों के बाद मध्य पूर्व की ओर अपना ध्यान आकर्षित किया, ताकि पूछा जा सके कि ऐसा कुछ क्यों हो सकता है। वह समझ गया कि अगर इस तरह की घटना एक बार हो सकती है, तो यह फिर से हो सकती है, और अपनी बेटियों के जीवन के लिए वह इसे रोकने के लिए एक रास्ता खोजना चाहता है।



## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

यह पता लगाने की कोशिश में कि वह क्या कर सकता है, उसने एक उल्लेखनीय खोज की, जो अपनी बेटियों की रक्षा या यहां तक कि संयुक्त राज्य अमेरिका में आतंकवाद की रोकथाम की तुलना में बहुत गहरा गया। अमेरिका में, उन्होंने महसूस किया कि अधिकांश युवा सुबह में इस भावना के साथ उठते हैं कि भविष्य में उनके लिए अवसर है। अर्थव्यवस्था के बावजूद, संयुक्त राज्य अमेरिका में बड़े होने वाले ज्यादातर युवा लड़कों और लड़कियों में ऑप्टिमिज्म की एक अंतर्निहित भावना है कि वे कुछ हासिल कर सकते हैं यदि वे अमेरिकी सपने को जीना चाहते हैं । गाजा में एक युवा लड़का या यमन में रहने वाली एक युवा लड़की एक ही भावना के साथ हर दिन नहीं उठती है। यदि उनमें इच्छा है, तो भी वही आशावाद नहीं है। यह कहना और कहना आसान है कि संस्कृति अलग है। वह क्रिया योग्य नहीं है। असली कारण यह है कि इस क्षेत्र में युवाओं को अपने भविष्य के लिए आशावाद की भावना देने के लिए संस्थान की कमी है। उदाहरण के लिए, जॉर्डन में एक कॉलेज शिक्षा कुछ सामाजिक स्थिति प्रदान कर सकती है, लेकिन यह जरूरी नहीं है कि जो आगे है उसके लिए एक युवा वयस्क को तैयार करें। शिक्षा प्रणाली, इस तरह के मामलों में, प्रति- एक प्रणालीगत सांस्कृतिक निराशावाद को प्रस्तुत करती है।

ब्रूडर ने महसूस किया कि पश्चिम में आतंकवाद के साथ जो समस्याएं हैं, उनका मध्य पूर्व में युवा लड़कों और लड़कियों के साथ अमेरिका के बारे में और वे अपने और भविष्य के अपने दृष्टिकोण के बारे में क्या सोचते हैं, के साथ क्या करना है। EFE फाउंडेशन के माध्यम से, Bruder पूरे मध्य पूर्व में युवा वयस्कों को कठिन और नरम कौशल सिखाने के लिए कार्यक्रम स्थापित कर रहा है जो उन्हें यह महसूस करने में मदद करेगा कि उन्हें जीवन में अवसर मिला है। यह महसूस करने के लिए कि वे अपने भाग्य के नियंत्रण में हो सकते हैं। ब्रूडर वैश्विक स्तर पर अपने WHY को साझा करने के लिए EFE फाउंडेशन का उपयोग कर रहा है - लोगों को यह सिखाने के लिए कि उनके द्वारा किए गए मार्ग के बारे में हमेशा एक विकल्प है।

एंप्लॉयमेंट फ़ॉर एंप्लॉयमेंट फ़ाउंडेशन एक अमेरिकी चैरिटी नहीं है, जो दूर की जमीनों में अच्छा करने की उम्मीद कर रही है। यह एक वैश्विक आंदोलन है। प्रत्येक EFE ऑपरेशन स्वतंत्र रूप से चलता है, जिसमें स्थानीय लोग अपने स्थानीय बोर्डों का बहुमत बनाते हैं। स्थानीय नेता व्यक्तिगत जिम्मेदारी लेते हैं-



## क्यों के साथ स्टार्ट

युवा पुरुषों और महिलाओं कि कौशल, ज्ञान और अवसर प्रदान करके अवसर की भावना देने के लिए सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि आत्मविश्वास खुद के लिए एक वैकल्पिक रास्ता चुनने के लिए। मय्यदा अबू-जबर जॉर्डन में आंदोलन का नेतृत्व कर रहे हैं। मोहम्मद नाज़ा गाजा और वेस्ट बैंक में फैल रहा है। और Maeen Alery- ai साबित कर रहा है कि एक कारण यमन में एक संस्कृति को भी बदल सकता है।

यमन में, बच्चे नौ साल की शिक्षा प्राप्त करने की उम्मीद कर सकते हैं; यह दुनिया में सबसे कम दरों में से एक है। संयुक्त राज्य अमेरिका में, बच्चे सोलह साल की उम्मीद कर सकते हैं। ब्रूडर से प्रेरित, एलियारानी युवा पुरुषों और महिलाओं के लिए अपने दृष्टिकोण को बदलने और अपने स्वयं के भविष्य पर अधिक नियंत्रण रखने का एक ऐसा अद्भुत अवसर देखती हैं। वह यमन की राजधानी साना में अपना EFE ऑपरेशन शुरू करने के लिए पूंजी खोजने के लिए निकल पड़ा , और एक सप्ताह में $ 50,000 जुटाने में सक्षम था। जिस गति से उन्होंने उस राशि को उठाया वह हमारे परोपकारी मानकों से भी बहुत अच्छा है। लेकिन यह यमन है, और यमन में परोपकार की कोई संस्कृति नहीं है, जिससे उनकी उपलब्धि और अधिक उल्लेखनीय है। यमन भी इस क्षेत्र के सबसे गरीब देशों में से एक है। लेकिन जब आप लोगों को बताते हैं कि आप क्या कर रहे हैं, तो उल्लेखनीय चीजें होती हैं।

इस क्षेत्र में, EFE में शामिल सभी का मानना है कि वे अपने भाइयों और बहनों और बेटों और बेटियों को कौशल सिखाने में मदद कर सकते हैं जो उन्हें रास्ता बदलने में मदद करेगा कि उन्हें *लगता है* कि वे उस पर हैं। वे पूरे क्षेत्र के युवाओं को यह विश्वास दिलाने में मदद कर रहे हैं कि उनका भविष्य उज्ज्वल और अवसर से भरा हो। और वे इसे ब्रुडर के लिए नहीं करते हैं, वे इसे अपने लिए करते हैं। यही कारण है कि EFE दुनिया को बदल देगा।

मेगाफोन के शीर्ष पर बैठे, WHY के बिंदु पर, ब्रूडर की भूमिका आंदोलन शुरू करने के लिए प्रेरित करने की है। लेकिन यह वे हैं जो मानते हैं कि कौन वास्तविक परिवर्तन को प्रभावित करेगा और आंदोलन को जारी रखेगा। कोई भी, चाहे वे कहीं भी रहें, वे क्या करते हैं या उनकी राष्ट्रीयता, इस आंदोलन में भाग ले सकते हैं। यह महसूस करने के बारे में है जैसे हम हैं। यदि आप मानते हैं कि एक वैकल्पिक रास्ता है



## स्टेटस ब्यूट, क्यों, कैसे पता चलता है

हम पर हैं, और हमें बस इतना करना है कि यह इंगित करें, फिर वेब साइट efefoundation.org पर जाएं और आंदोलन में शामिल हों। दुनिया को बदलने के लिए उन सभी का समर्थन लेता है जो विश्वास करते हैं।

# 9

# पता है क्यों। तकनीकी जानकारी, फिर क्या?

उन्होंने सिंगल फाइल में मार्च किया। एक शब्द नहीं बोला गया। किसी ने किसी और के साथ कोई आँख से संपर्क नहीं किया। वे सभी एक जैसे दिखते थे। उनके सिर मुंडा, उनके कपड़े धूसर और फटे हुए थे। उनके जूते धूल गए। एक-एक करके, उन्होंने एक बड़े, विशाल कमरे को भरा, जैसे कि sc- ence fiction फिल्म का हैंगर। एकमात्र रंग ग्रे था। दीवारें धूसर धूल की थीं और धुएं ने अंतरिक्ष को भर दिया था जिससे हवा भी ग्रे दिख रही थी।

सैकड़ों, शायद इनमें से हजारों ड्रोन भी बड़े करीने से संगठित बेंचों पर बैठे थे। पंक्ति के बाद पंक्ति। ग्रे अनुरूपता का एक समुद्र। वे सभी कमरे के सामने स्क्रीन पर एक विशाल टॉकिंग हेड का एक प्रक्षेपण देखते थे जिसने पूरी दीवार को भर दिया था। इस स्पष्ट नेता ने हठधर्मिता और प्रचार का पाठ किया, यह बताते हुए कि वे पूर्ण नियंत्रण में थे। उन्होंने पूर्णता प्राप्त कर ली थी, वे कीटों से मुक्त थे। या इसलिए उन्होंने सोचा।



## क्यों के साथ स्टार्ट

सुरंगों में से एक के नीचे भागते हुए, जो कि एक हंसमुख गोरी महिला के रूप में, हैंगर में चली गई। उसने चमकदार लाल शॉर्ट्स और एक कुरकुरा सफेद टी-शर्ट पहना था । एक प्रकाशस्तंभ की तरह, उसका रंग और हेई कपड़ों का रंग ग्रे हवा के माध्यम से चमक रहा था। सुरक्षा के कारण, वह एक स्लेजहेमर के साथ रेल करती है। यह यथास्थिति के लिए अच्छा नहीं होगा।

22 जनवरी 1984 को, Apple ने अपने अब तक के प्रसिद्ध वाणिज्यिक के साथ अपने मैकिन्टोश कंप्यूटर को एक आबादी पर नियंत्रण रखने वाले अधिनायकवादी शासन के एक दृश्य को प्रदर्शित किया और वादा किया कि "1984 1984 की तरह नहीं होगा " लेकिन यह विज्ञापन सिर्फ और सिर्फ बहुत कुछ था विज्ञापन। यह एक नए उत्पाद की सुविधाओं और लाभों के बारे में नहीं था। यह "विभेदक मूल्य प्रस्ताव" के बारे में नहीं था। यह सभी इरादों और उद्देश्यों के लिए था, एक घोषणापत्र। Apple के WHY के लिए एक काव्यात्मक ode, यह एक क्रांति को प्रज्वलित करते हुए यथास्थिति के खिलाफ एक व्यक्तिगत विद्रोह का फिल्म संस्करण था। और यद्यपि उनके उत्पाद बदल गए हैं और फैशन बदल गए हैं, यह वाणिज्यिक आज भी उतना ही प्रासंगिक है जितना पच्चीस साल पहले था जब यह पहली बार प्रसारित हुआ था। और ऐसा इसलिए है क्योंकि WHY कभी नहीं बदलता है। आप जो करते हैं, वह समय के साथ बदल सकता है, लेकिन आप ऐसा कभी नहीं करते।

वाणिज्यिक उन कई चीजों में से एक है जो कंपनी ने बाहरी दुनिया को दिखाने या बताने के लिए वर्षों में किया है या कहा है। सभी Apple के विज्ञापन और संचार, उनके उत्पाद, साझेदारी, उनकी पैकेजिंग, उनके स्टोर डिज़ाइन, वे सभी Apple के WHY के लिए WHAT हैं, इस बात का प्रमाण है कि वे व्यक्ति को सशक्त बनाने के लिए sta- tus quo सोच को सक्रिय रूप से चुनौती देते हैं। कभी ध्यान दें कि उनका विज्ञापन कभी अपने उत्पादों का आनंद लेने वाले समूहों को नहीं दिखाता है? हमेशा व्यक्ति। उनके थिंक डिफरेंट कैंपेन में अलग-अलग सोच रखने वाले व्यक्तियों को दर्शाया गया है, कभी समूह नहीं। हमेशा व्यक्ति। और जब Apple हमें "थिंक डिफरेंट" बताता है, तो वे केवल खुद का वर्णन नहीं कर रहे हैं। विज्ञापनों में रेखा के साथ पाब्लो पिकासो, मार्था ग्राहम, जिम हेंसन, अल्फ्रेड हिचकॉक के चित्र दिखाए गए हैं



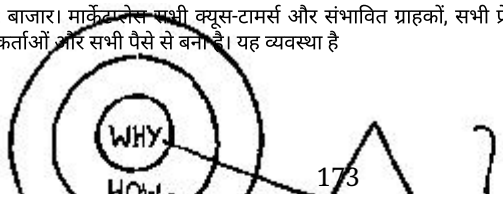
## पता है, क्यों, कैसे पता है?

पृष्ठ के ऊपरी दाएँ हाथ की तरफ "अलग सोचें"। Apple विद्रोही भावना का प्रतीक नहीं है क्योंकि वे खुद को ज्ञात विद्रोहियों से जोड़ते हैं। उन्होंने ज्ञात विद्रोहियों को चुना क्योंकि वे उसी विद्रोही भावना को धारण करते हैं। विज्ञापन में रचनात्मक समाधान से पहले WHY क्यों आया। एक भी विज्ञापन ने एक समूह नहीं दिखाया। यह कोई दुर्घटना नहीं है। व्यक्तिगत भावना को सशक्त करना क्यों है Apple मौजूद है। Apple उनकी WHY जानता है और इसलिए हम ऐसा करते हैं। उनसे सहमत हों या न हों, हम जानते हैं कि वे क्या मानते हैं क्योंकि वे हमें बताते हैं।

## स्पष्ट रूप से बोलें और ये स्पष्ट रूप से समझे

एक संगठन को द गोल्डन सर्कल के त्रि-आयामी दृश्य में शंकु द्वारा दर्शाया गया है । यह संगठित प्रणाली दूसरे के ऊपर बैठती है

प्रणाली: बाजार। मार्केटप्लेस सभी क्यूस-टामर्स और संभावित ग्राहकों, सभी प्रेस, शेयरधारकों, सभी प्रतियोगिता, आपूर्तिकर्ताओं और सभी पैसे से बना है। यह व्यवस्था है






## क्यों के साथ स्टार्ट

स्वाभाविक रूप से अराजक और अव्यवस्थित। अव्यवस्थित प्रणाली के साथ संगठित प्रणाली का एकमात्र संपर्क आधार- WHAT स्तर पर है। सब कुछ एक संगठन कहता है और बाहरी दुनिया के लिए नेता के दृष्टिकोण को बताता है। कंपनी द्वारा बेचे जाने वाले सभी उत्पाद और सेवाएँ, सभी मार्केटिंग और विज्ञापन, दुनिया के बाहर के सभी संपर्क इसे संप्रेषित करते हैं। यदि लोग आपको क्या नहीं खरीदते हैं, तो वे ऐसा करते हैं, तो आप इसे खरीदते हैं, और अगर WHAT स्तर पर होने वाली सभी चीजें स्पष्ट रूप से प्रतिनिधित्व नहीं करती हैं कि कंपनी मौजूद क्यों है, तो प्रेरित करने की क्षमता गंभीर रूप से जटिल है।

जब कोई कंपनी छोटी होती है, तो यह कोई मुद्दा नहीं होता है क्योंकि संस्थापक का बाहरी दुनिया के साथ बहुत सीधा संपर्क होता है। भरोसेमंद HOW- प्रकार कम आपूर्ति में हो सकते हैं और संस्थापक बड़े निर्णयों का बहुमत बनाने के लिए चयन करता है। संस्थापक या नेता वास्तव में बाहर जाते हैं और ग्राहकों से बात करते हैं, उत्पाद बेचते हैं और सभी कर्मचारियों को नहीं देते हैं। जैसे-जैसे कंपनी बढ़ती है, हालांकि, सिस्टम और प्रक्रियाएं जोड़ दी जाती हैं और अन्य लोग जुड़ेंगे। एक व्यक्ति द्वारा धीरे-धीरे एक संरचित संगठन में रूपांतरित होने का कारण और शंकु आकार लेना शुरू कर देता है। जैसे-जैसे यह बढ़ता है, नेता की भूमिका बदलती है। वह अब मेगाफोन का सबसे बड़ा हिस्सा नहीं होगा; वह उस संदेश का स्रोत बन जाएगा जो मेगाफोन के माध्यम से प्रवाहित होता है।

जब कोई कंपनी छोटी होती है, तो वह संस्थापक के व्यक्तित्व के चारों ओर घूमती है। इस बात पर कोई बहस नहीं है कि संस्थापक का व्यक्तित्व कंपनी का व्यक्तित्व है। फिर हमें क्यों लगता है कि चीजें सिर्फ इसलिए बदलती हैं क्योंकि एक कंपनी सफल है? स्टीव जॉब्स द मैन और एप्पल कंपनी के बीच क्या अंतर है? कुछ भी तो नहीं। सर रिचर्ड ब्रैनसन के व्यक्तित्व और वर्जिन व्यक्तित्व में क्या अंतर है? कुछ भी तो नहीं। जैसे-जैसे कोई कंपनी बढ़ती है, CEO का काम WHY का प्रति-बेटा हो जाता है। इसकी भरपाई करने के लिए। इसके बारे में बात करने के लिए। इसका प्रचार करना। कंपनी क्या मानती है, इसका प्रतीक होना। वे इरादा रखते हैं और कंपनी क्या कहती है और क्या यह उनकी आवाज है। मार्टिन लू की तरह-



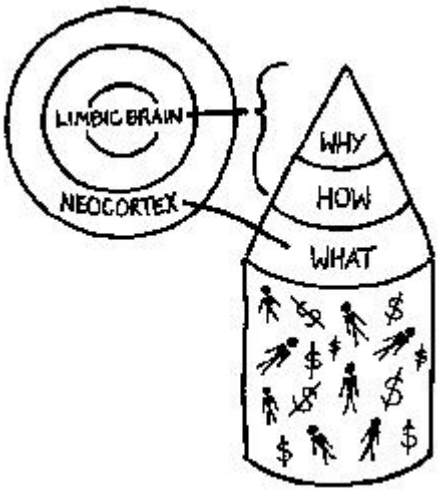
## पता है, क्यों, कैसे पता है?

उपचार राजा और उसके सामाजिक आंदोलन, नेता का काम अब सभी सौदों को बंद करना नहीं है; यह प्रेरणा देना है।

जैसे-जैसे संगठन बढ़ता है, नेता शारीरिक रूप से फिर से चला जाता है, जो कंपनी करती है, उससे दूर और यहां तक कि बाहरी बाजार से भी दूर। मुझे सीईओ से पूछना पसंद है कि उनकी सबसे बड़ी प्राथमिकता क्या है, और, उनके आकार या स्ट्रक-ट्यूर के आधार पर, मुझे आम तौर पर दो में से एक जवाब मिलता है: ग्राहक या शेयरधारक। अफसोस की बात है कि किसी भी उचित आकार की कंपनियों के कई सीईओ नहीं हैं, जिनका अब ग्राहकों से दैनिक संपर्क है। और ग्राहकों और शेयरधारकों दोनों समान रूप से बाजार की अराजक दुनिया में संगठन के बाहर मौजूद हैं। जैसे शंकु प्रदर्शित करता है, सीईओ की नौकरी, नेता की जिम्मेदारी, बाहर के बाजार पर ध्यान केंद्रित नहीं करना है - यह सीधे नीचे की परत पर ध्यान केंद्रित करना है: HOW। नेता को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि टीम में ऐसे लोग हैं जो मानते हैं कि वे क्या मानते हैं और इसे कैसे बनाते हैं। HOW- प्रकार WHY को समझने के लिए ज़िम्मेदार हैं और सिस्टम को विकसित करने के लिए हर दिन काम करना चाहिए और उन लोगों को किराए पर लेना चाहिए जो अंततः WHY को जीवन में लाने के लिए ज़िम्मेदार हैं। सामान्य कर्मचारी WHY को बाहरी दुनिया में यह दिखाने के लिए जिम्मेदार हैं कि कंपनी जो भी कहती है और करती है। चुनौती यह है कि वे इसे स्पष्ट रूप से करने में सक्षम हैं।

गोल्डन सर्कल के जीव विज्ञान को याद रखें। WHY मस्तिष्क के उस हिस्से में मौजूद है जो भावनाओं और निर्णय लेने को नियंत्रित करता है लेकिन भाषा को नहीं। WHAT मस्तिष्क के उस हिस्से में मौजूद है जो तर्कसंगत सोच और भाषा को नियंत्रित करता है। गोल्डन सर्कल के तीन आयामी प्रतिपादन के लिए मस्तिष्क के जीव विज्ञान की तुलना में गहन अंतर्दृष्टि का पता चलता है।

क्यों के साथ स्टार्ट




संगठन के शीर्ष पर बैठा नेता प्रेरणा है, जो हम करते हैं उसके कारण का प्रतीक है। वे भावनात्मक अंग मस्तिष्क का प्रतिनिधित्व करते हैं। कंपनी क्या कहती है और नियोकॉर्टेक्स की तर्कसंगत सोच और भाषा का प्रतिनिधित्व करती है। जिस तरह लोगों के लिए अपनी भावनाओं को बोलना कठिन है, जैसे कोई यह समझाने की कोशिश कर रहा है कि वे अपने जीवनसाथी से प्यार क्यों करते हैं, संगठन के लिए उसकी WHY की व्याख्या करना भी उतना ही कठिन है। मस्तिष्क का वह हिस्सा जो भावनाओं को नियंत्रित करता है और जो हिस्सा भाषा को नियंत्रित करता है, वही नहीं है। यह देखते हुए कि शंकु केवल गोल्डन सर्कल का एक त्रि-आयामी प्रतिपादन है, जो मानव निर्णय के जीव विज्ञान में दृढ़ता से आधारित है, तर्क इस प्रकार है कि किसी भी आकार के संगठन स्पष्ट रूप से अपने WHY से संवाद करने के लिए संघर्ष करेंगे। व्यावसायिक शब्दों में अनुवादित इसका मतलब है कि आपके विभेदक मूल्य प्रस्ताव को संप्रेषित करने का प्रयास वास्तव में कठिन है।

स्पष्ट रूप से कहें, तो संघर्ष कि इतनी सारी कंपनियों के लिए अंतर-फ़्रीएंट्री है या बाहरी दुनिया के लिए उनके वास्तविक मूल्य को संवाद करना एक व्यावसायिक समस्या नहीं है, यह एक जीव विज्ञान समस्या है। और बस एक प्रति -



पता है, क्यों, कैसे पता है?

बेटे ने अपनी भावनाओं को शब्दों में पिरोने के लिए संघर्ष किया, हम यह महसूस करने की कोशिश में मेटा-फोर्स, इमेजरी और उपमाओं पर भरोसा करते हैं कि हम कैसा महसूस करते हैं। हमारी गहरी भावनाओं, हमारे उद्देश्य, कारण या विश्वास को साझा करने के लिए उचित भाषा को अनुपस्थित करें, हम कहानियां सुनाते हैं। हम प्रतीकों का उपयोग करते हैं। हम उन लोगों के लिए मूर्त चीजें बनाते हैं जो मानते हैं कि हम जिस ओर इशारा करते हैं और कहते हैं, "यही कारण है कि मैं प्रेरित हूं।" अगर ठीक से किया जाए, तो यही मार्केटिंग, ब्रांडिंग और उत्पाद और सेवाएं बन जाती हैं; बाहरी दुनिया से संवाद करने के लिए संगठनों का एक तरीका। स्पष्ट रूप से संवाद करें और आपको समझा जाएगा।

# 10

संचार गति के बारे में नहीं है, इसके बारे में जानकारी नहीं
है

मार्टिन लूथर किंग जूनियर, एक आदमी जो पूरे नागरिक अधिकारों के आंदोलन का प्रतीक बन जाएगा, ने अपने प्रसिद्ध "आई हैव ड्रीम" भाषण को दूसरे प्रतीक के सामने देने के लिए चुना: लिंकन मेमोरियल, लाइक किंग, लिंकन खड़ा है (या में स्मारक का मामला, सभी के लिए स्वतंत्रता के अमेरिकी मूल्य के प्रतीक के रूप में बैठता है)। महान समाज प्रतीकों के महत्व को अपने मूल्यों को मजबूत करने के तरीके के रूप में समझते हैं, उनकी मान्यताओं पर कब्जा करने के लिए। तानाशाहों को समझ में आ रहा है- प्रतीकों का अर्थ बहुत अच्छी तरह से। लेकिन उनके मामले में, प्रतीक आमतौर पर उनमें से होते हैं और एक बड़े विश्वास के नहीं। प्रतीक हमें तन-जो कि अमूर्त है बनाने में मदद करते हैं। और एकमात्र कारण प्रतीकों का अर्थ है क्योंकि हम उन्हें अर्थ के साथ जोड़ते हैं। वह अर्थ हमारे मन में रहता है, वस्तु में नहीं। केवल जब उद्देश्य, कारण या विश्वास स्पष्ट होता है तो एक प्रतीक महान शक्ति का आदेश दे सकता है।

उदाहरण के लिए, ध्वज राष्ट्र के मूल्यों और मान्यताओं के प्रतीक से अधिक कुछ नहीं है। और हम लड़ाई में झंडे का अनुसरण करते हैं। वह कुछ गंभीर शक्ति है। कभी किसी सैनिक के दाहिने हाथ पर अमेरिकी झंडे का पैच लगा? यह पिछड़ा हुआ है। कोई गलती नहीं हुई, यह उद्देश्य पर ऐसा है। एक सेना पर एक ध्वज के रूप में एक झंडा, जो एक सेना के रूप में लड़ाई में भाग रहा था, पीछे की ओर दिखाई देगा, अगर दाईं ओर से देखा जाए, तो





इसे दूसरे तरीके से दाहिने कंधे के चारों ओर लगा दें, जैसे कि सैनिक पीछे हट गया।

हमारे झंडे का अर्थ इतना अधिक है कि कुछ लोगों ने इसके निर्वसन पर प्रतिबंध लगाने के लिए कानून पारित करने की कोशिश की है। यह वह सामग्री नहीं है, जिसमें से झंडा सिला गया है, जिसका उद्देश्य इन देशभक्तों की रक्षा करना है। उनके द्वारा प्रस्तावित कानूनों का संपत्ति के विनाश से कोई लेना-देना नहीं है। उनका लक्ष्य प्रतीक के अर्थ की रक्षा करना है: WHY। उनके द्वारा तैयार किए गए कानूनों ने उन मूल्यों और विश्वासों के प्रतीक की रक्षा करके मूल्यों और विश्वासों के अमूर्त सेट की रक्षा करने की कोशिश की। हालांकि सुप्रीम कोर्ट द्वारा कानूनों को खत्म कर दिया गया है, लेकिन उन्होंने विवादास्पद और भावनात्मक रूप से आरोप-प्रत्यारोपित किया है। वे उस स्वतंत्रता के प्रतीक की रक्षा करने की हमारी इच्छा के साथ अभिव्यक्ति की स्वतंत्रता की हमारी इच्छा को कम करते हैं।

महान संचारक, रोनाल्ड रीगन, सभी प्रतीकों की शक्ति को अच्छी तरह से जानते थे। 1982 में, वह राज्य के पते के दौरान, सदन के कक्ष की बालकनी में बैठने के लिए एक "नायक" को आमंत्रित करने वाले पहले राष्ट्रपति थे, एक परंपरा जो हर साल जारी रही है। एक आदमी जिसने आशावाद को छोड़ दिया, रीगन सिर्फ उनके बारे में बात करने के बजाय अमेरिका के मूल्यों का प्रतीक होने का मूल्य जानता था। उनका अतिथि, जो फर्स्ट लेडी के साथ बैठा था, लेनी स्कुटनिक, एक सरकारी कर्मचारी था, जो एक हेलीकॉप्टर से गिरी एक महिला को बचाने के लिए कुछ दिन पहले बर्फीले पोटामैक में डूबा था, जो एक एयर फ्लोरिडा विमान के दुर्घटनाग्रस्त होने के बाद उसे बचाने का प्रयास कर रहा था। नदी। रीगन एक बिंदु बनाने की कोशिश कर रहा था, कि शब्द खोखले हैं, लेकिन कर्म और मूल्य गहरे हैं। स्तुत्निक की कहानी के बारे में बताने के बाद उन्होंने कहा, "किसी को भी यह नहीं बताना चाहिए कि अमेरिका के सबसे अच्छे दिन हैं- उसे ठिकाने लगाओ, कि अमेरिकी भावना खत्म हो गई है। हमने इसे अपने जीवन में बहुत बार देखा है। अभी।" Skutnik रीगन के साहस का प्रतीक बन गया।

अधिकांश कंपनियों के लोगो हैं, लेकिन कुछ लोग उन प्रतीकों को सार्थक प्रतीकों में बदलने में सक्षम हैं। क्योंकि ज्यादातर कंपनियां यह मानने में बुरा हैं कि वे क्या मानती हैं, इसलिए यह सबसे अधिक है





लोगो किसी भी अर्थ से रहित हैं। सबसे अच्छा वे एक कंपनी और उसके उत्पादों की पहचान करने के लिए प्रतीक के रूप में सेवा करते हैं। एक प्रतीक का कोई गहरा अर्थ नहीं हो सकता है जब तक कि हम नहीं जानते कि यह कंपनी की पहचान करने की तुलना में बड़ा क्यों है। WHY की स्पष्टता के बिना, एक लोगो सिर्फ एक लोगो है।

यह कहना कि एक लोगो गुणवत्ता, सेवा, नवाचार के लिए खड़ा है और जैसे केवल एक लोगो के रूप में अपनी स्थिति को मजबूत करता है। ये गुण कंपनी के बारे में हैं न कि कारण के बारे में। हुक्मरानों को मत भूलना। वे प्रतीकों की शक्ति को समझते हैं, सिवाय प्रतीकों के उनमें से अक्सर होते हैं। इसी तरह, कई कंपनियां तानाशाहों की तरह काम करती हैं - यह उनके बारे में और वे क्या चाहते हैं। वे हमें बताते हैं कि क्या करना है, वे हमें बताते हैं कि हमें क्या चाहिए, वे हमें बताते हैं कि उनके पास उत्तर हैं लेकिन वे हमें प्रेरित नहीं करते हैं और वे हमारी वफादारी की आज्ञा नहीं देते हैं। और सादृश्य को एक कदम आगे ले जाने के लिए, जिस तरह से तानाशाह अपनी शक्ति बनाए रखते हैं वह भय, इनाम और हर दूसरे हेरफेर के माध्यम से हो सकता है जो वे सोच सकते हैं। लोग तानाशाहों का अनुसरण इसलिए करते हैं क्योंकि वे चाहते हैं, बल्कि इसलिए कि उन्हें करना है। कंपनियों को एक महान नेता के रूप में माना जाना चाहिए और तानाशाहों के लिए नहीं, उनके लोगो सहित उनके सभी प्रतीकों को किसी ऐसी चीज के लिए खड़े होने की जरूरत है जिसमें हम सभी विश्वास कर सकें। कुछ हम सभी का समर्थन कर सकते हैं। यह स्पष्टता, अनुशासन और निरंतरता लेता है।

प्रतीक बनने के लिए एक लोगो के लिए, लोगों को उस लोगो का उपयोग करने के लिए प्रेरित किया जाना चाहिए, जो वे हैं। Couture फ़ैशन लेबल इसका सबसे स्पष्ट उदाहरण हैं। लोग उनका उपयोग स्थिति प्रदर्शित करने के लिए करते हैं। लेकिन उनमें से कई लोग प्रतीक के रूप में कुछ सामान्य हैं। एक और गहरा उदाहरण है: हार्ले-डेविडसन।

ऐसे लोग हैं जो अपने शरीर पर हार्ले-डेविडसन टैट - टूस के साथ घूमते हैं। यह पागलपन है। उन्होंने अपनी त्वचा पर एक कॉर्पोरेट लोगो टैटू करवाया है। उनमें से कुछ भी उत्पाद ही नहीं है! तर्कसंगत लोग अपने शरीर पर एक कॉर्पोरेट लोगो टैटू क्यों करेंगे? वजह साफ है। हार्ली के वर्षों के बाद क्रिस्टल के बारे में स्पष्ट है कि वे क्या मानते हैं, वर्षों के बाद एक सेट के बारे में अनुशासित हैं



## क्यों के साथ स्टार्ट

मूल्यों और मार्गदर्शक सिद्धांत और वर्षों के बाद कुत्ते के सब कुछ के बारे में सुसंगत रूप से वे कहते हैं और करते हैं, उनका लोगो एक प्रतीक बन गया है। यह अब केवल एक कंपनी और उसके उत्पादों की पहचान नहीं करता है; यह एक विश्वास की पहचान करता है।

सच में, ज्यादातर लोग जो अपने शरीर पर हार्ले-डेविडसन लोगो का टैटू गुदवाते हैं, उन्हें इस बात का कोई अंदाजा नहीं है कि हार्ले का स्टॉक मूल्य क्या है। सप्ताह भर पहले के कुछ प्रबंधन शेक-अप के बारे में उन्हें कोई पता नहीं है । वह प्रतीक अब हार्ले के बारे में नहीं है। लोगो एक एन-टायर मूल्य सेट का प्रतीक है- उनका अपना। प्रतीक अब हार्ले के बारे में नहीं है, यह उनके बारे में है। रैंडी फाउलर, एक पूर्व अमेरिकी मरीन और कैलिफोर्निया में एक हार्ले-डेविडसन डीलरशिप के महाप्रबंधक हैं, जो अपने बाएं हाथ पर एक बड़े हार्ले टैटू का गर्व करते हैं। "यह प्रतीक है कि मैं कौन हूं," वे कहते हैं। "ज्यादातर, यह कहता है कि मैं एक अमेरिकी हूं।" ग्राहक और कॉम- pany अब एक ही हैं। हार्ले-डेविडसन का अर्थ लोगों के जीवन में मूल्य है, क्योंकि जो लोग हार्ले की WHY में विश्वास करते हैं, उनके लिए यह उनके अपने जीवन के अर्थ को व्यक्त करने में मदद करता है।

हार्ले की स्पष्टता, अनुशासन और निरंतरता के कारण, अधिकांश को पता चल जाएगा कि उस प्रतीक का क्या मतलब है, भले ही आप इसे स्वयं सदस्यता न दें। यही कारण है कि जब कोई अपने हाथ पर एक बड़ा हार्ले लोगो के साथ एक बार में चलता है तो हम एक कदम पीछे लेते हैं और उसे एक विस्तृत बर्थ देते हैं। प्रतीक वास्तव में इतना सार्थक हो गया है कि हार्ले-डेविडसन के राजस्व का 12 प्रतिशत मर्चेंट-डिसिंग से कड़ाई से है। यह उल्लेखनीय है।

यह सिर्फ लोगो नहीं है, हालांकि, यह प्रतीक के रूप में काम कर सकता है। प्रतीक मूल्यों और मान्यताओं के एक स्पष्ट सेट का कोई भी मूर्त प्रतिनिधित्व करते हैं। इराकियों के लिए एक स्याही से सना हुआ उंगली एक नई शुरुआत का प्रतीक था। एक लंदन डबल डेकर बस या एक काउबॉय टोपी - दोनों राष्ट्रीय संस्कृतियों के प्रतीक हैं। लेकिन राष्ट्रीय प्रतीक आसान हैं क्योंकि अधिकांश देशों में संस्कृति की स्पष्ट समझ है जो पीढ़ियों के लिए प्रबलित और दोहराई गई है। यह एक कंपनी या संगठन नहीं है जो यह तय करता है कि इसका क्या मतलब है, यह मेगा-फोन के बाहर समूह है, अराजक बाज़ार में, जो तय करते हैं। यदि, के आधार पर



संचार गति के बारे में नहीं है, यह प्रशिक्षण है

वे चीजें जो देखते हैं और सुनते हैं, बाहरी लोग स्पष्ट रूप से और लगातार रिपोर्ट कर सकते हैं कि कोई संगठन क्या मानता है, फिर, और उसके बाद ही, एक प्रतीक अर्थ के साथ लेना शुरू कर सकता है। यह सबसे प्रभावशाली परीक्षण है कि एक मेगाफोन कितना प्रभावी रूप से निर्मित किया गया है - जब संगठन के माध्यम से स्पष्टता सभी तरह से फ़िल्टर करने में सक्षम है और इससे निकलने वाली हर चीज में जीवन के लिए आता है।

अध्याय 9 की शुरुआत में Apple के "1984" वाणिज्यिक पर वापस जाएं। जिन लोगों ने इसे देखा है, क्या यह आपको ऐप्पल और उसके उत्पादों के बारे में सोचते हैं या क्या आप बस भावुकता पसंद करते हैं? या लाइन "थिंक डिफरेंट," क्या यह आपसे बात करता है?

यदि आप एक मैक ग्राहक हैं, तो आप शायद इस वाणिज्यिक से प्यार करते हैं; यहां तक कि जब आप इसे देखते हैं, तो यह आपको हंसता है, जो एक निश्चित परीक्षण है कि WHY आपके साथ एक आंत या सीमित स्तर पर जुड़ रहा है। वास्तव में, यह वाणिज्यिक, जब आप सीखते हैं कि यह ऐप्पल से था, तो आपने मैक खरीदने का अपना निर्णय सुदृढ़ किया होगा, चाहे पहली बार या दसवीं बार। यह वाणिज्यिक, सभी Apple के विज्ञापन की तरह, Apple ने जो कुछ कहा या किया है, वह उन बातों को पुष्ट करता है जो वे मानते हैं। यह हर उस स्पष्ट विश्वास के अनुरूप है जिसे हम जानते हैं कि वे अवतार लेते हैं। और अगर वाणिज्यिक आपसे बात करता है और आप एक Apple प्रेमी नहीं हैं, तो क्या आप अब भी अलग तरह से सोचने के विचार की तरह हैं। उस विज्ञापन का संदेश Apple को अपनी कहानी बताने के लिए किया गया एक काम है। यह उनकी WHY में से एक WHATs में से एक है। यह एक प्रतीक है। यह इन कारणों से है कि हम विज्ञापन के एक टुकड़े के बारे में कहते हैं; "यह वास्तव में मुझसे बात करता है।" यह वास्तव में आपसे नहीं बोल रहा है, यह उन लाखों लोगों से बात कर रहा है जिन्होंने विज्ञापन देखा। जब हम कहते हैं कि ऐसा कुछ "मेरे लिए बोलता है," जो हम वास्तव में कह रहे हैं वह इस अव्यवस्था और शोर के माध्यम से है, तो मैं यह सुन सकता हूं। मैं इसे सुन सकता हूं और मैं सुनूंगा। यह एक संदेश के लिए इसका मतलब है जो मेगाफोन से प्रतिध्वनित होने के लिए आता है।

मेगाफोन के आधार से निकलने वाली हर चीज एक संगठन के लिए एक तरीके के रूप में कार्य करती है जो इसे मानता है। एक कंपनी क्या कहती है और क्या वह साधन है जिसके द्वारा कंपनी बोलती है। बहुत सी कंपनियों ने अनुपातहीन राशि डाल दी



## क्यों के साथ स्टार्ट

अपने उत्पादों या सेवाओं पर वजन केवल इसलिए कि वे चीजें हैं जो पैसे में लाती हैं। लेकिन मेगाफोन के आधार पर कई और चीजें हैं जो बाहरी दुनिया से बात करने में समान भूमिका निभाती हैं। हालांकि उत्पाद बिक्री को बढ़ा सकते हैं, वे अकेले निष्ठा पैदा नहीं कर सकते। वास्तव में, एक कंपनी ऐसे लोगों के बीच वफादारी पैदा कर सकती है जो ग्राहक भी नहीं हैं। मैंने ऐप्पल के अनुकूल होने से पहले एक बार खरीदा था। और मैं एक निश्चित पीसी ब्रांड के बारे में बात नहीं कर रहा था, भले ही मैं उनके उत्पादों को वर्षों से खरीद रहा हूं।

एप्पल के स्पष्टता, अनुशासन और स्थिरता-उनकी एक मेगाफोन, न कि कंपनी, कि स्पष्ट है और बनाने की क्षमता जोर-है क्या किया है उन्हें आदेश वफादारी करने की क्षमता को देखते हुए। उन पर आरोप है कि उनके पीछे एक संस्कारी लड़की थी। कंपनी के अंदर के लोगों पर अक्सर "स्टीव के पंथ" का पालन करने का आरोप लगाया जाता है। इन सभी तारीफों या अपमानों से संकेत मिलता है कि दूसरों ने इसका कारण लिया है और इसे अपना बनाया है। उस विशेषज्ञ ने अपने उत्पादों और विपणन को "जीवनशैली" के रूप में वर्णित किया है जो इस बात को पुष्ट करता है कि जो लोग Apple उत्पादों से प्यार करते हैं वे अपनी व्यक्तिगत पहचान को प्रदर्शित करने के लिए WHAT Apple का क्या उपयोग करते हैं। हम इसे "जीवन शैली विपणन" कहते हैं क्योंकि लोगों ने वाणिज्यिक उत्पादों को अपने जीवन की शैली में एकीकृत किया है। Apple ने बड़ी दक्षता के साथ एक बिलकुल स्पष्ट मेगाफोन का निर्माण किया, डिफ्यूजन के नियम का लाभ उठाया और दूसरों को सुसमाचार फैलाने में मदद करने के लिए आमंत्रित किया। कंपनी के लिए नहीं, खुद के लिए।

यहां तक कि उनके प्रचार और साझेदारी भी उनके विश्वास के ठोस सबूत के रूप में काम करते हैं। 2003 और 2004 में, ऐप्पल ने पेप्सी के साथ आईट्यून्स के लिए एक प्रमोशन चलाया- कोला को "अगले जनरल- राइट्स की पसंद" के रूप में ब्रांडेड किया गया। यह समझ में आया कि Apple, कोका-कोला की प्राथमिक चुनौती पेप्सी, यथास्थिति के साथ एक सौदा करेगा । सब कुछ Apple करता है, जो कुछ भी वे कहते हैं और करते हैं, जो वे मानते हैं कि मूर्त प्रमाण के रूप में कार्य करता है। इस पुस्तक में मैं Apple का इतने व्यापक रूप से उपयोग करने का कारण यह है कि Apple HOW में इतना अनुशासित है कि वे चीजों को करते हैं और इसलिए कि वे ऐसा करते हैं, उनसे प्यार करते हैं या उनसे नफरत करते हैं, हम सभी को उनके WHY की समझ है। हम जानते हैं कि वे क्या मानते हैं।



संचार गति के बारे में नहीं है, यह प्रशिक्षण है

हम में से अधिकांश ने उनके बारे में किताबें नहीं पढ़ीं। हम व्यक्तिगत रूप से स्टीव जॉब्स को नहीं जानते हैं। हमने अपनी संस्कृति को जानने के लिए एप्पल के मुख्यालय के हॉल में घूमने में समय नहीं बिताया है। Apple के बारे में हमारे पास जो स्पष्टता है, वह यह है कि एक स्थान से और एक ही स्थान से आती है: Apple। आप जो करते हैं, उसे लोग नहीं खरीदते हैं, वे ऐसा करते हैं, जिसे आप खरीदते हैं, और Apple कहता है और केवल उन चीजों को करता है जो वे मानते हैं। यदि आप ऐसा नहीं करते हैं जो साबित करता है कि आप विश्वास करते हैं, तो कोई भी नहीं जानता कि आपका WHY क्या है और आपको मूल्य, सेवा, गुणवत्ता, सुविधाओं और लाभों पर प्रतिस्पर्धा करने के लिए मजबूर किया जाएगा; वस्तुओं का सामान। Apple के पास एक स्पष्ट और लाउड मेगाफोन है और इसकी कहानी के बारे में असाधारण रूप से अच्छा है।

## अजवाइन का टेस्ट

हम कैसे और क्या करते हैं, इसे बेहतर बनाने के लिए, हम लगातार दूसरों के लिए क्या कर रहे हैं, यह देखते हैं। हम सम्मेलनों में भाग लेते हैं, किताबें पढ़ते हैं, अपने इनपुट और सलाह लेने के लिए दोस्तों और सहकर्मियों से बात करते हैं, और कभी-कभी हम सलाह के डिस्पेंसर भी होते हैं। हमारा मार्गदर्शन करने के लिए हम दूसरों की सर्वोत्तम प्रथाओं को समझने की कोशिश में हैं। लेकिन यह एक त्रुटिपूर्ण धारणा है कि एक संगठन दूसरे के लिए क्या काम करेगा। भले ही उद्योग, आकार और बाजार की स्थिति समान हो, यह धारणा कि "अगर यह उनके लिए अच्छा है, तो हमारे लिए अच्छा है" बस सच है।

मुझे एक अद्भुत संस्कृति वाली कंपनी के बारे में पता है। जब पूछा गया; कर्मचारियों का कहना है कि वे प्यार करते हैं कि सभी कॉन्फ्रेंस रूम में पिंग-पोंग टेबल हैं। क्या इसका मतलब यह है कि यदि आप अपने सभी कॉन्फ्रेंस रूम में पिंग-पोंग टेबल लगाते हैं तो आपकी संस्कृति में सुधार होगा? बिलकूल नही। लेकिन यह "सर्वोत्तम प्रथाओं" का एक उदाहरण है। WHAT या HOW चीजों को कॉपी करने का विचार उच्च प्रदर्शन करने वाले संगठनों पर किया जाता है जो स्वाभाविक रूप से आपके लिए काम करेंगे । $ true नहीं। फेरारी और होंडा की तरह, <f पर क्या अच्छा है

कंपनी जरूरी दूसरे के लिए अच्छी नहीं है। सीधे शब्दों में कहें, सर्वोत्तम प्रकृतियाँ - टीस हमेशा सर्वश्रेष्ठ नहीं होती हैं।

यह सिर्फ क्या या कैसे नहीं है जो आप काम करते हैं जो मायने रखता है; इससे ज्यादा मायने रखता है कि आप क्या करते हैं और कैसे करते हैं, यह आपके WHY के अनुरूप है। तभी आपकी प्रैक्टिस वास्तव में सर्वश्रेष्ठ होगी। दूसरों को देखने के लिए स्वाभाविक रूप से कुछ भी गलत नहीं है कि क्या सीखें; वे करते हैं, चुनौती यह जानती है कि किन प्रथाओं या सलाह का पालन करना चाहिए। सौभाग्य से, एक साधारण परीक्षण है जिसे आप यह जानने के लिए आवेदन कर सकते हैं कि वास्तव में क्या है और HOW आपके लिए सही है। यह एक साधारण रूपक है जिसे सेलेरी टेस्ट कहा जाता है।

कल्पना कीजिए कि आप एक डिनर पार्टी में जाते हैं और कोई व्यक्ति आपके पास आता है और कहता है, "आप जानते हैं कि आपको अपने संगठन में क्या चाहिए? एम एंड एम। यदि आप अपने व्यवसाय में एमएंडएम का उपयोग नहीं कर रहे हैं, तो आप टेबल पर पैसा छोड़ रहे हैं।"

कोई और आपके पास आता है और कहता है, "आप जानते हैं कि आपको क्या चाहिए? चावल का दूध। डेटा से पता चलता है कि सभी लोग इन दिनों चावल का दूध खरीद रहे हैं। आपको इस अर्थव्यवस्था में चावल का दूध बेचना चाहिए।"

जब आप पंच बाउल के ऊपर खड़े होते हैं, तब भी कोई दूसरा व्यक्ति ऋषि सलाह देता है। "ओरेओ कुकीज़," वे कहते हैं। "हमने अपने संगठन में ओरियो कुकीज़ को लागू करने से लाखों कमाए हैं। आपको यह करने के लिए मिल गया है।"

फिर भी कोई और आपके पास आता है और कहता है, "अजवाइन। आप अजवाइन में मिल गए हैं।"

आप इन सभी उच्च कुशल लोगों से यह सभी महान सलाह प्राप्त करते हैं। उनमें से कुछ एक ही उद्योग में हैं। उनमें से कुछ आप की तुलना में अधिक सफल हैं। उनमें से कुछ ने बड़ी सफलता के साथ दूसरों को भी ऐसी ही सलाह दी है। अब तुम क्या करते हो?

आप सुपरमार्केट जाते हैं और आप अजवाइन, चावल का दूध, ओरोस और एम एंड एम खरीदते हैं। आप सुपरमार्केट चलने वाले गलियारों में बहुत समय बिताते हैं। आप बहुत पैसा खर्च करते हैं क्योंकि आप सब कुछ खरीदते हैं। लेकिन आप इन उत्पादों में से कुछ या सभी से कोई मूल्य प्राप्त कर सकते हैं या नहीं कर सकते हैं; कोई गारंटी नहीं है। इससे भी बदतर, यदि आप बजट हैं-



संचार गति के बारे में नहीं है, यह प्रशिक्षण है

विवश होकर, आपको अपनी पसंद को फिर से पूरा करना पड़ा। और फिर आप किसे चुनते हैं?

लेकिन एक बात सुनिश्चित है: जब आप अपनी बाहों, अपने अजवाइन, चावल के दूध, Oreos और M & Ms में इन सभी वस्तुओं के साथ सुपरमार्केट में लाइन में खड़े होते हैं, तो कोई भी आपको देख सकता है कि आप क्या मानते हैं। आप जो करते हैं वह आपके विश्वास के ठोस सबूत के रूप में कार्य करता है, और आपने सब कुछ खरीदा है।

लेकिन क्या होगा अगर आप सुपर मार्केट में जाने से पहले अपनी WHY जानते हों? क्या होगा यदि आपका WHY केवल उन चीजों को करना है जो स्वस्थ हैं? हमेशा उन चीजों को करने के लिए जो आपके शरीर के लिए अच्छी हैं? आपको सभी समान लोगों से सभी अच्छी सलाह मिलेगी, फर्क सिर्फ इतना है कि अगली बार जब आप सुपरमार्केट जाएंगे, तो आप केवल चावल का दूध और अजवाइन खरीदेंगे। वे ही उत्पाद हैं जो समझ में आते हैं। ऐसा नहीं है कि अन्य सलाह अच्छी सलाह नहीं है, यह आपके लिए अच्छा नहीं है। सलाह फिट नहीं है।

अपने WHY के माध्यम से अपने निर्णयों को फ़िल्टर करते हुए, आप सुपरमार्केट में कम समय बिताते हैं और आप कम पैसे खर्च करते हैं, इसलिए एक दक्षता लाभ भी है। आपके द्वारा खरीदे गए सभी उत्पादों से मूल्य प्राप्त करने की गारंटी है। और, सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि जब आप अपनी बाहों में अपने उत्पादों के साथ खड़े होते हैं, तो हर कोई देख सकता है कि आप क्या मानते हैं। केवल अजवाइन और चावल के दूध के साथ यह उन लोगों के लिए स्पष्ट है जो आप विश्वास करते हैं। "मैं *देख* सकता *हूं* कि आप अपने स्वास्थ्य की देखभाल करने में विश्वास करते हैं," वे आपसे कह सकते हैं। "मैं उसी तरह महसूस करता हूं। मेरे पास आपके लिए एक सवाल है।" बधाई हो। आपने अभी-अभी आकर्षित किया है

^ ग्राहक, एक कर्मचारी, एक साथी या एक रेफरल बस सही निर्णय लेने से। बस यह सुनिश्चित करना कि आप क्या करते हैं, यह साबित करता है कि जो आप मानते हैं, वह उन लोगों के लिए आसान बनाता है जो मानते हैं कि आप जिस चीज़ को खोजने में विश्वास करते हैं। आपने अपने WHY * का सफलतापूर्वक संचार किया है जो आप करते हैं।

यह एक आदर्शवादी अवधारणा है और वास्तविक दुनिया में अनुशासन का स्तर हमेशा संभव नहीं है। मैं समझता हूं कि कभी-कभी हमें बिलों का भुगतान करने के लिए अल्पकालिक निर्णय लेने पड़ते हैं या कुछ कमी आती है

लाभ। कोई बात नहीं। सेलेरी टेस्ट अभी भी लागू होता है। यदि आप चॉकलेट केक का एक टुकड़ा चाहते हैं, तो ठीक आगे बढ़ें। अंतर * है; जब आप WHY से शुरू करते हैं, तो आप अच्छी तरह से जानते हैं कि चॉकलेट केक एक अल्पकालिक निर्णय है जो आपकी मान्यताओं के साथ फिट नहीं है। आप किसी भ्रम में हैं। आप जानते हैं कि आप इसे केवल अल्पकालिक चीनी की भीड़ के लिए कर रहे हैं और आपको इसे अपने सिस्टम से निकालने के लिए थोड़ी मेहनत करनी होगी। यह मेरे द्वारा देखे जाने वाले व्यवसायों की संख्या के बारे में चकित करने वाला है, क्योंकि यह एक अवसर है जो उन्हें महिमा के लिए एक पथ पर स्थापित करने जा रहा है, केवल इसे उड़ाने या समय के साथ धीरे-धीरे ख़राब होने के लिए; वे चॉकलेट केक देखते हैं और विरोध नहीं कर सकते। WHY के साथ शुरू करने से न केवल आपको यह जानने में मदद मिलती है कि आपके लिए कौन सी सही सलाह है, बल्कि यह भी जानने के लिए कि कौन से फैसले आपको संतुलन से बाहर करेंगे। आप ऐसा कर सकते हैं; यदि आप की जरूरत है, तो निश्चित रूप से उन निर्णयों को करें, लेकिन ऐसा न करें! उनमें से कई, अन्यथा समय के साथ, किसी को भी पता नहीं चलेगा कि आप क्या हैं; मानना।

लेकिन यहाँ सबसे अच्छा हिस्सा है। जैसे ही मैंने आपको WHY के बारे में बताया, आप जानते थे कि हम केवल अजवाइन और चावल का दूध खरीदने जा रहे हैं, तो आप इसे पढ़ें। जैसे ही मैंने आपको फ़िल्टर दिया, जैसे ही मैंने WHY कहा, आपको ठीक-ठीक पता था कि ऐसा करने से पहले मुझे क्या निर्णय लेने थे।

वह पैमाना कहलाता है।

संगठन में स्पष्ट रूप से क्यों कहा गया है, संगठन के भीतर कोई भी स्पष्ट रूप से और सही रूप में संस्थापक के रूप में निर्णय ले सकता है। WHY निर्णय लेने के लिए स्पष्ट फ़िल्टर प्रदान करता है । कोई भी निर्णय- हायरिंग, पार्टनरशिप, स्ट्रैटेजी और रणनीति- सभी में सेलेरी टेस्ट पास करना चाहिए ।

## अधिक अजवाइन आप उपयोग करते हैं, अधिक विश्वास आप कमाते हैं

मार्क रुबिन एक अच्छे माता-पिता हैं। वह अपनी दो बेटियों, लुसी और सोफी के साथ बहुत समय बिताते हैं। एक शनिवार की दोपहर, उसकी पत्नी, क्लॉडाइन, लुसी को एक दोस्त के पास खेलने के लिए ले गई और मार्क को पांच वर्षीय सोफी की देखभाल के लिए घर छोड़ दिया गया । थोड़ा थका हुआ लग रहा है, मार्क वास्तव में सोफे पर आराम करने के लिए बस थोड़ा समय देना चाहता था और नहीं



संचार गति के बारे में नहीं है, यह प्रशिक्षण है

उस दिन नौवीं बार फिर से ट्री हाउस खेलना है। सोफी को कब्जे में रखने के लिए, उन्होंने दाई के रूप में टीवी का विकल्प चुना। मार्क के पास चुनने के लिए दो नए डीवीडी थे। उसने उनमें से किसी को भी नहीं देखा और उनमें से किसी के बारे में प्रेस में या छोटे बच्चों के साथ उसके किसी दोस्त से कुछ नहीं सुना। मार्क को कार को देखने का मन नहीं था- खुद को देखने की - सोफी को एक कमरे में फिल्म देखने का आनंद लेने की योजना थी, जबकि वह दूसरे कमरे में कुछ देख रही थी। डीवीडी में से एक कुछ कंपनी से था जिसे उसने कभी नहीं सुना था और दूसरा डिज्नी से था। उन्होंने डीवीडी प्लेयर में कौन सा लगाया? आप डीवीडी प्लेयर में कौन सा डालेंगे?

इसका उत्तर इतना स्पष्ट है कि यह एक मूर्खतापूर्ण प्रश्न पर आधारित है, लेकिन आइए मज़े के लिए तथ्यों पर ध्यान दें। दोनों डीवीडी कार्टून थे। दोनों की उम्र थी- एक बच्चे के लिए उपयुक्त। पैकेजिंग पर दोनों को कुछ अच्छे रिव्यू मिले। फर्क सिर्फ इतना है कि हम डीवीडी डिस्क से नी पर भरोसा करते हैं। डिज्नी एक आदर्श कंपनी नहीं है। उनके पास कभी-कभार आदमी है - उम्र और नेतृत्व के मुद्दे। उनके शेयर की कीमत कभी-कभी कम हो जाती है। उनके खिलाफ हर समय मुकदमे दर्ज हैं। कुछ उन्हें अन्य सभी गंदे निगमों से टकराएंगे जो वॉल स्ट्रीट को खुश करने का काम करते हैं। तो हम उन पर भरोसा क्यों करेंगे?

डिज्नी WHY की स्पष्ट समझ के साथ काम करता है - वे मौजूद हैं अच्छे, साफ-सुथरे पारिवारिक मौज-मस्ती और जो कुछ भी वे कहते हैं और दशकों से करते हैं, उसे साबित करने के लिए काम किया है। हम डिज्नी पर भरोसा करने का कारण सरल है; हम जानते हैं कि वे क्या मानते हैं। वे सेलेरी टेस्ट पास करते हैं। वे हर बात में समय के साथ इतने सुसंगत रहे हैं और यह करते हैं कि माता-पिता को उन पर भरोसा करना चाहिए कि वे अपने बच्चों को डिज्नी की सामग्री के बारे में पहले से बताए बिना उसे उजागर करें। इसका गुणवत्तापूर्ण उत्पादों से कोई लेना-देना नहीं है। यह तर्कसंगत नहीं है।

साउथवेस्ट एयरलाइंस भी सेलेरी टेस्ट पास करती है। कंपनी समय के साथ इतनी लगातार रही है कि हम लगभग जानते हैं कि उनसे क्या उम्मीद की जानी चाहिए। उदाहरण के लिए, एयरलाइन अपनी उड़ानों में केवल खुली बैठने की सुविधा प्रदान करती है। यह उन चीजों में से एक है जो वे यह साबित करने के लिए करते हैं कि वे स्वतंत्रता में विश्वास करते हैं। यह सिर्फ समझ में आता है। एक कंपनी जो आम परोसती है

आदमी और सभी के लिए समानता का मूल्य एक वर्ग संरचना कभी नहीं हो सकता है। अगर डेल्टा या यूनाइटेड या कॉन्टिनेंटल ने ऐसा करने की कोशिश की, तो इसका कोई मतलब नहीं होगा, ओपन सीटिंग उनके रास्ते में नहीं आता।

## अजवाइन के उल्लंघन में

बीरकेनस्टॉक सैंडल, टाई-डाई टी-शर्ट, डेज़ी चेन और एक वीडब्ल्यू वैन। सभी शांति, प्रेम और शाकाहारी चीजों के हिप्पी आदर्शों के प्रतीक हैं। 2004 में यह आश्चर्य की बात थी जब वोक्सवैगन ने अपने लाइनअप में $ 70,000 का लक्जरी मॉडल पेश किया। अपनी नई बीटल के डैशबोर्ड पर ताजे फूलों के फूलदान लगाने के लिए प्रसिद्ध कंपनी ने मर्सिडीज-बेंज एस-क्लास और बीएमडब्ल्यू 7 सीरीज सहित उच्च अंत लक्जरी कारों के साथ प्रतिस्पर्धा करने के प्रयास में फेटन को पेश किया । वि 8335-हॉर्स पावर कार एक हवाई कंप्रेसर निलंबन प्रणाली और एक draftless की तरह, इस उद्योग में सबसे उन्नत सुविधाओं में से कुछ दावा चार जोन जलवायु नियंत्रण। इसमें सीटों में इलेक्ट्रॉनिक रूप से नियंत्रित शियात्सू मालिश प्रणाली भी शामिल थी। कार एक आश्चर्यजनक उपलब्धि थी। यह बहुत आरामदायक था और सड़क पर एक राक्षस था, जो अपनी कक्षा में अन्य अधिक स्थापित लक्जरी कारों से बेहतर प्रदर्शन कर रहा था। आलोचकों ने इसे पसंद किया। लेकिन एक छोटी सी समस्या थी। सभी तथ्यों और आंकड़ों, सुविधाओं और लाभों के बावजूद, और विश्व-प्रसिद्ध जर्मन इंजीनियरिंग की परवाह किए बिना , कुछ लोगों ने एक खरीदा। यह सिर्फ मतलब नहीं था। VW ने जो किया वह असंगत था कि हम उन्हें क्या मानते थे।

वोक्सवैगन, जिसका अनुवाद "लोगों की कार" है, ने आपके और मेरे लिए कारों को बनाने वाली पीढ़ियों को खर्च किया था। हर कोई जानता था कि वीडब्ल्यू लोगों के लिए क्या है । यह ठेस में उतार-चढ़ाव के कारण जीवन का कारण बन गया, जो कि गुणवत्ता के बारे में थे जो औसत व्यक्ति खर्च कर सकता था। जर्मन सरलता के एक ही झटके में, वीडब्ल्यू को पूरी तरह से संतुलन से बाहर कर दिया गया था। यह डेल एमपी 3 प्लेयर या यूनाइटेड के साथ कम लागत वाली एयरलाइन टेड शुरू करने जैसा नहीं है । उन मामलों में, हमें नहीं पता था कि कंपनियों की WHY क्या थीं। कोई भी अनुपस्थित





उनके WHY के लिए ज्ञान या भावना, हम खुद को उन उत्पादों को खरीदने के लिए नहीं ला सकते थे, जो वे करते हैं। इस मामले में, VW के पास एक स्पष्ट WHY है, लेकिन उन्होंने जो उत्पादन किया वह पूरी तरह से गलत था। वे सेलेरी टेस्ट में फेल हो गए।

टोयोटा और होंडा इसे वोक्सवैगन से बेहतर जानते थे। जब उन्होंने लक्जरी मॉडल को अपने लाइनअप में जोड़ने का फैसला किया, तो उन्होंने इसे करने के लिए क्रमशः नए ब्रांड, लेक्सस और एक्यूरा बनाए। टोयोटा सामान्य आबादी के लिए दक्षता और सामर्थ्य का प्रतीक बन गई थी। उन्होंने कम लागत वाली कारों के एक सूट पर अपना व्यवसाय बनाया था । वे जानते थे कि बाजार लक्जरी कार के लिए उसी नाम से या हुड पर समान लोगो के साथ प्रीमियम का भुगतान नहीं करेगा। हालांकि एक लक्जरी कार, लेक्सस अभी भी टोयोटा की WHY के लिए एक और WHAT है। यह अभी भी टोयोटा-ब्रांडेड कारों के समान कारण का प्रतीक है , और कंपनी के मूल्य समान हैं। फर्क सिर्फ इतना है कि वे जीवन के लिए उस कारण को लाने के लिए क्या कर रहे हैं।

अच्छी खबर यह है, VW ने फिर से वही गलती नहीं की है, और उनका WHY स्पष्ट है। लेकिन अगर कोई कंपनी समय-समय पर अपने WHY के साथ असंगत "बाजार के अवसरों को जब्त" करने के लिए कई बार कोशिश करती है, तो उनकी WHY फ़िज़ूल हो जाएगी और उनकी वफादारी को प्रेरित करने और कमांड करने की उनकी क्षमता बिगड़ जाएगी।

कंपनियां क्या कहती हैं और क्या मायने रखती हैं। बहुत। यह WHAT स्तर पर है कि एक कारण जीवन के लिए लाया जाता है। यह इस स्तर पर है कि एक कंपनी बाहरी दुनिया से बात करती है और यह तब है जब हम सीख सकते हैं कि कंपनी क्या मानती है।

# भाग 5

## सबसे बड़ी चुनौती सफलता है

# 1 1

# जब फुसफुसाता है तो क्यों आता है

## गोलियत चपटा

"इन दिनों बहुत सारी हाई-फ्लाइंग कंपनियों और इन ओवरपेड सीईओ के साथ क्या हो रहा है , जो वास्तव में सिर्फ ऊपर से लूट रहे हैं और किसी के लिए नहीं देख रहे हैं, लेकिन खुद को, वास्तव में मुझे परेशान करते हैं। यह मुख्य चीजों में से एक है। आज अमेरिकी व्यवसाय के साथ। " यह हाल के इतिहास में सबसे अधिक कंपनियों में से एक के संस्थापक से नीचे भेजा गया भाव है।

अमेरिका के हृदय क्षेत्र में एक खेत में उठाया गया, वह महान अवसाद के दौरान उम्र का आया। इसने संभवतः मितव्ययिता के लिए अपनी भविष्यवाणी को समझाया। पांच फीट नौ इंच खड़े और 130 पाउंड वजन वाले जब उन्होंने हाई स्कूल में फुटबॉल खेला, तो वालमार्ट के संस्थापक सैम वाल्टन ने कड़ी मेहनत करने का मूल्य जल्दी सीख लिया। कड़ी मेहनत करने से जीत हासिल होती है। और अपनी हाई स्कूल फुटबॉल टीम में क्वार्टरबैक के रूप में, उन्होंने बहुत कुछ जीता। वास्तव में, वे राज्य के मंत्री बन गए। चाहे कड़ी मेहनत के माध्यम से, भाग्य या सिर्फ एक अप्रभावी आशावाद के साथ, वाल्टन को हर समय जीतने की इतनी आदत हो गई कि वह पूरी तरह से कल्पना नहीं कर सकता था कि हारना कैसा दिख रहा है। वह बस इसकी कल्पना नहीं कर सकता था। वाल्टन ने यह भी कहा कि हमेशा जीतने के बारे में सोचना उसके लिए एक आत्म-पूर्ति की भविष्यवाणी बन गया । यहाँ तक की



## क्यों के साथ स्टार्ट

डिप्रेशन के दौरान, उनके पास एक बेहद सफल पेपर रूट था जिसने उन्हें समय के लिए एक अच्छा वेतन दिया।

जब तक सैम वाल्टन की मृत्यु हो गई, तब तक उन्होंने वालमार्ट से ए; बेंटनविले, अर्कांसस में एकल स्टोर, और प्रति सप्ताह दुकानों में खरीदारी करने वाले 40 मिलियन लोगों के साथ वार्षिक बिक्री में $ 44 बिलियन के साथ एक खुदरा कॉलोसस में बदल गया। लेकिन यह एक प्रतिस्पर्धी स्वभाव, एक मजबूत काम नैतिकता और एक आशावाद की भावना से अधिक एक कंपनी का निर्माण करने के लिए दुनिया में बीस-तीसरी सबसे बड़ी अर्थव्यवस्था के बराबर करने के लिए पर्याप्त है ।

वाल्टन एक छोटा व्यवसाय शुरू करने के लिए बड़े सपने के साथ पहला व्यक्ति नहीं था। कई छोटे व्यवसाय के मालिक इसे बड़ा बनाने का सपना देखते हैं। मैं बहुत सारे उद्यमियों से मिलता हूं और यह आश्चर्यजनक है कि उनमें से कितने लोग मुझे बताते हैं कि उनका लक्ष्य एक अरब डॉलर की कंपनी बनाना है। अंतर; हालांकि, उनके खिलाफ काफी ढेर हैं। आज संयुक्त राज्य अमेरिका में 27.7 मिलियन पंजीकृत व्यवसाय हैं और उनमें से केवल एक हजार को ही 1000 कंपनियां मिलेंगी, जिन्हें इन दिनों वार्षिक राजस्व में लगभग 1.5 बिलियन डॉलर की आवश्यकता होती है। उस $^{1\ का}$ मतलब है कि सभी कंपनियों के .004 प्रतिशत से कम लोग इसे शानदार सूची में शामिल करते हैं। इस तरह के प्रभाव के लिए, एक कंपनी का निर्माण करने के लिए एक आकार जहां यह बाजारों को चला सकता है, कुछ और की आवश्यकता होती है।

सैम वाल्टन ने कम लागत वाले शॉपिंग मॉडल का आविष्कार नहीं किया । पांच और पैसा भी किस्म की दुकान अवधारणा दशकों के लिए अस्तित्व में था और K मार्ट और लक्ष्य के रूप में अपने दरवाजे एक ही वर्ष खोला वाल मार्ट, 1962 छूट में पहले से ही एक $ 2 बिलियन उद्योग जब वाल्टन अपनी पहली निर्माण करने का फैसला किया गया था वाल मार्ट। Kmart और Target से आगे बहुत प्रतिस्पर्धा थी, इसमें से कुछ बेहतर वित्त पोषित थे और बेहतर स्थानों और वाल-मार्ट की तुलना में सफलता के लिए बेहतर अवसर थे । सैम वाल्टन ने हर किसी की तुलना में चीजों को करने का एक बेहतर तरीका ईजाद नहीं किया। उन्होंने 1950 के दशक के दौरान दक्षिणी कैलिफोर्निया में स्थापित एक खुदरा मुठभेड़, फेड-मार्ट के संस्थापक, सोल प्राइस से व्यवसाय के बारे में अपने विचारों के कई "उधार" लेने की बात स्वीकार की।

## जब फुसफुसाता है तो क्यों आता है

वालमार्ट एकमात्र खुदरा प्रतिष्ठान नहीं था जो कम कीमतों की पेशकश करने में सक्षम था। मूल्य, जैसा कि हमने पहले ही स्थापित किया है, एक अत्यधिक प्रभावी हेरफेर है। लेकिन यह अकेले लोगों को आपके लिए जड़ बनाने के लिए प्रेरित नहीं करता है और आपको बड़े पैमाने पर अनुपात में बढ़ने के लिए टिपिंग बिंदु बनाने के लिए आवश्यक निष्पक्षता प्रदान करता है। सस्ता होने से कर्मचारियों को अपना खून, पसीना और आँसू देने के लिए प्रेरित नहीं किया जाता है। वॉलमार्ट के पास सस्ते दामों पर ताला नहीं था और सस्ते दामों ने इसे इतना प्रिय और अंततः इतना सफल नहीं बनाया।

सैम वाल्टन के लिए, कुछ और था, एक गहरा उद्देश्य, कारण या विश्वास जिसने उसे छोड़ दिया। कुछ और से अधिक, वाल्टन लोगों में विश्वास करते थे। उनका मानना था कि अगर वह लोगों की देखभाल करते हैं, तो लोग उनकी देखभाल करेंगे। जितना अधिक वॉल-मार्ट कर्मचारियों, ग्राहकों और समुदाय को दे सकता है, उतना ही अधिक जो रोजगार-ईज़, ग्राहक और समुदाय वाल-मार्ट को वापस देगा । "हम सब एक साथ काम कर रहे हैं, यही रहस्य है," वाल्टन ने कहा।

यह "बचत पर गुजरने" की तुलना में बहुत बड़ी अवधारणा थी। वाल्टन के लिए, प्रेरणा केवल ग्राहक सेवा से नहीं बल्कि सेवा से ही आई थी। वाल-मार्ट अपने साथी मनुष्यों की सेवा करने के लिए बनाया गया था। समुदाय की सेवा करने, कर्मचारियों की सेवा करने और ग्राहकों की सेवा करने के लिए। सेवा एक उच्च कारण था।

समस्या यह थी कि मरने के बाद उसका कारण स्पष्ट रूप से नहीं बताया गया था। सैम के बाद के युग में, वाल-मार्ट ने धीरे - धीरे यह भ्रमित करना शुरू कर दिया कि यह क्यों अस्तित्व में था - लोगों की सेवा करने के लिए - कैसे यह व्यवसाय करता था - कम कीमतों की पेशकश करने के लिए। उन्होंने हेरफेर के लिए लोगों की सेवा करने के प्रेरक कारण का कारोबार किया। वे वाल्टन की WHY को भूल गए और उनकी ड्राइविंग प्रेरणा "सस्ती" हो गई। संस्थापक कारण के विपरीत, वाल-मार्ट मूल रूप से सन्निहित, दक्षता और मार्जिन खेल का नाम बन गया। वाल्टन ने कहा, "एक कंप्यूटर आपको बेची गई राशि को बता सकता है, लेकिन यह कभी नहीं बता सकता है कि आप कितना बेच सकते हैं।" आपके द्वारा किए गए पैसे का भुगतान करने के लिए हमेशा एक कीमत होती है, और वॉल-मार्ट के सरासर आकार को देखते हुए, उस लागत का भुगतान डॉलर और सेंट में अकेले नहीं किया गया था। में वॉल-मार्ट के



## क्यों के साथ स्टार्ट

मामला, अपने संस्थापक की WHY को भूलकर बहुत अधिक मानवीय लागत पर आया है। विडंबना, कंपनी के संस्थापक कारण को देखते हुए।

कंपनी ने एक बार इस बात के लिए प्रसिद्ध किया कि उसने कर्मचारियों और ग्राहकों के साथ कैसा बर्ताव किया है , लगभग एक दशक से घोटाला किया जा रहा है । लगभग हर घोटाले पर केंद्रित है कि वे अपने ग्राहकों और कर्मचारियों के साथ कितना खराब व्यवहार करते हैं। दिसंबर 2008 तक, वाल-मार्ट ने सत्तर- तीन वर्ग-कार्रवाई के मुकदमों का सामना किया , जो कि वेतन उल्लंघन से संबंधित थे और 'पहले से ही पिछले निर्णयों और बस्तियों में सैकड़ों मिलियन डॉलर का भुगतान कर चुके हैं। एक कंपनी जो निगम और समुदाय के बीच सहजीवी संबंध में विश्वास करती थी, वह अपने और ऐसे कई समुदायों के बीच पच्चर चलाने में कामयाब रही, जिन्हें वे संचालित करते हैं। एक समय था जब विधायक नए समुदायों में वाल-मार्ट को अनुमति देने के लिए कानूनों को पारित करने में मदद करेंगे ; अब सांसदों ने उन्हें बाहर रखने के लिए रैली की। वालमार्ट को नए स्टोर खोलने से रोकने के लिए देश भर में लड़ाई हुई । उदाहरण के लिए, न्यू यॉर्क में, ब्रुकलिन में शहर के प्रतिनिधि श्रम प्रथाओं के लिए वाल-मार्ट की प्रतिष्ठा के कारण स्टोर को ब्लॉक करने के लिए श्रम संघों के साथ सेना में शामिल हो गए ।

वाल्टन की संस्थापक मान्यताओं के एक अधिक विडंबनापूर्ण उल्लंघन में, वाल-मार्ट खुद को हँसने या अपने घोटालों से सीखने में असमर्थ रहा है। "अपनी सफलताओं का जश्न मनाएं," वाल्टन ने कहा। "अपनी असफलताओं में कुछ हास्य ढूंढें। अपने आप को इतनी गंभीरता से न लें। अपने आप को और अपने आस-पास के सभी लोगों को ढीला कर दें।" यह मानने के बजाय कि चीजें वैसी नहीं हैं जैसा कि वे हुआ करते थे, वाल-मार्ट ने इसके विपरीत काम किया है।

वालमार्ट जिस तरह से सोचता है, कार्य करता है और अपने प्रेरित नेता के पारित होने के बाद से संचार करता है, वह उनके प्रतियोगी द्वारा उन्हें आउटस्मार्ट करने का परिणाम नहीं है। Kmart ने 2002 में अध्याय 11 दिवालियापन संरक्षण के लिए दायर किया, और फिर तीन साल बाद Sears के साथ विलय कर दिया। वार्षिक बिक्री में लगभग 400 बिलियन डॉलर के साथ, वॉल-मार्ट अभी भी हर साल लक्ष्य से छह गुना से अधिक बेचता है। वास्तव में, छूट खुदरा बिक्री से परे, वाल-मार्ट अब दुनिया में सबसे बड़ा सुपरमार्केट है और किसी भी अन्य के लिए अधिक डीवीडी, साइकिल और खिलौने बेचता है

कंपनी अमेरिका में बाहर की प्रतियोगिता उनकी कंपनी को नुकसान नहीं पहुंचा रही है। साल भर में वॉलमार्ट ने जो सबसे बड़ी चुनौती का सामना किया है वह एक जगह से आता है: खुद।

के लिए वाल मार्ट, वे क्या करते हैं और वे कैसे कर रहे हैं; नहीं बदला है। और इसका वाल-मार्ट के "निगम" होने से कोई लेना-देना नहीं है ; प्यार कम होने से पहले वे उनमें से एक थे। जो बदल गया है वह यह है कि उनका WHY फ़ज़ी हो गया। और हम सभी इसे जानते हैं। एक कंपनी जिसे एक बार प्यार किया जाता है वह बस किसी भी तरह प्यार नहीं करती है- [1]

अधिक। कंपनी के लिए हमारे पास जो नकारात्मक भावनाएं हैं, वे वास्तविक हैं, लेकिन मस्तिष्क का वह हिस्सा जो यह समझाने में सक्षम है कि हम उनके प्रति इतना नकारात्मक क्यों महसूस करते हैं, यह बताने में परेशानी होती है कि क्या बदल गया। इसलिए हम तर्कसंगत- ize और सबसे मूर्त चीजों की ओर इशारा करते हैं जिन्हें हम देख सकते हैं - आकार और पैसा। यदि हम, बाहरी लोगों के रूप में, वाल-मार्ट की WHY की स्पष्टता खो चुके हैं, तो यह एक अच्छा संकेत है कि WHY कंपनी के अंदर भी फ़ज़ी हो गया है। अगर यह अंदर की तरफ साफ नहीं है, तो यह बाहर की तरफ साफ नहीं होगा। जो बात स्पष्ट है वह यह है कि वाल मार्ट आज की नहीं है वाल मार्ट कि सैम वाल्टन का निर्माण किया। तो क्या हुआ?

यह कहना बहुत आसान है कि वे जिस चीज की परवाह करते हैं वह उनकी निचली रेखा है। सभी कंपनियां पैसा बनाने के लिए व्यवसाय में हैं, लेकिन इसमें सफल होना वह कारण नहीं है जिसके कारण चीजें इतनी तेजी से बदलती हैं। यह केवल एक लक्षण की ओर इशारा करता है। पहली जगह में हुई वजह को समझे बिना, पैटर्न हर दूसरी कंपनी के लिए दोहराएगा जो इसे बड़ा बनाती है। यह नियति या कुछ रहस्यमय व्यापार चक्र नहीं है जो सफल कंपनियों को अवैयक्तिक गोलियत में बदल देता है। यह लोग।

## सफल होना बनाम सफल होना

बोस्टन के बाहर हर साल उच्च प्रदर्शन करने वाले उद्यमियों का एक समूह एमआईटी के इंडिकोट हाउस में इकट्ठा होता है। टाइटन्स की यह सभा, जैसा कि वे खुद को कहते हैं, आपका औसत उद्यमी सम्मेलन नहीं है। यह बून्द नहीं है। कोई गोल्फ नहीं है, कोई स्पा नहीं है और कोई महंगा डिनर नहीं है। हर साल चालीस



## क्यों के साथ स्टार्ट

पचास व्यवसाय के मालिक चार दिन सुनने में बिताते हैं, सुबह से शाम तक। अतिथि वक्ताओं के एक वर्गीकरण को उनकी सोच और विचारों को प्रस्तुत करने के लिए आमंत्रित किया जाता है, और फिर कुछ उपस्थित लोगों के नेतृत्व में चर्चा होती है।

मुझे कुछ साल पहले एक अतिथि के रूप में टाइटन्स के सभा में जाने का सम्मान मिला था। मुझे उम्मीद है कि यह उद्यमियों का एक और समूह होगा जो दुकान पर बात कर सकता है। मुझे मुनाफे को बढ़ाने और प्रणालियों में सुधार के बारे में चर्चा और प्रस्तुतियां सुनने की उम्मीद थी। लेकिन मैंने जो देखा वह गहराई से अलग था। वास्तव में, यह पूर्ण विपरीत था।

पहले दिन, किसी ने समूह से पूछा कि उनमें से कितने ने अपने वित्तीय लक्ष्य हासिल किए हैं। लगभग 80 प्रतिशत हाथ ऊपर चले गए। मैंने सोचा कि अकेले काफी प्रभावशाली था। लेकिन यह अगले सवाल का जवाब था जो इतना गहरा था। अपने हाथों से अभी भी हवा में, समूह को तब पूछा गया था, "आप में से कितने सफल हुए?" और 80 प्रतिशत हाथ नीचे चले गए।

यहाँ एक कमरा था जो अमेरिका के कुछ सबसे चमकीले एंट्रेपर्स से भरा हुआ था- नूर, उनमें से कई बहुपत्नी हैं, जिनमें से कुछ को अब काम करने की ज़रूरत नहीं है अगर वे नहीं चाहते हैं, फिर भी उनमें से अधिकांश को अभी भी ऐसा महसूस नहीं हुआ कि वे सफल हुए थे । वास्तव में, उनमें से कई ने बताया कि जब से वे अपने व्यवसाय शुरू करते हैं, वे कुछ खो देते हैं। उन्होंने उन दिनों के बारे में याद दिलाया जब उनके पास कोई पैसा नहीं था और वे अपने तहखाने से बाहर काम कर रहे थे, चीजों को प्राप्त करने की कोशिश कर रहे थे। वे उस भावना के लिए तरसते थे जो उनके पास थी।

ये अद्भुत उद्यमी अपने जीवन में एक बिंदु पर थे जहां उन्हें एहसास हुआ कि उनके व्यवसाय सामान बेचने या पैसा बनाने की तुलना में बहुत अधिक थे। उन्होंने गहरे व्यक्तिगत संबंध को महसूस किया कि वे क्या करते हैं और वे क्यों कर रहे हैं। उद्यमियों का यह समूह WHY के मामलों पर चर्चा करने के लिए इकट्ठा हुआ, और कई बार यह काफी तीव्र था।

विशिष्ट प्रकार-ए-व्यक्तित्व उद्यमियों के विपरीत , टाइटन्स एक- दूसरे को कुछ भी साबित करने के लिए नहीं थे। एक एहसास था

निर्मम प्रतिस्पर्धा के बजाय अपार विश्वास। और इस भावना के कारण, समूह का प्रत्येक सदस्य अशिष्टता व्यक्त करने के लिए तैयार था कि वे शायद ही वर्ष के बाकी हिस्सों को दिखाते हैं। इस कार्यक्रम के दौरान, कमरे में मौजूद प्रत्येक व्यक्ति कम से कम एक बार आंसू या दो बहाएगा।

मुझे इस विचार के बारे में लिखने में कोई दिलचस्पी नहीं है कि पैसा खुशी नहीं खरीदता है, या इस मामले में, सफलता की भावना। यह न तो गहरा है और न ही एक नया विचार है। हालाँकि, मेरी दिलचस्पी क्या है, यह संक्रमण है जो इन उद्यमियों को नागवार गुजरा। जैसे-जैसे उनके कॉम-पोंग बढ़ते गए, और वे और-और सफल होते गए, क्या बदला?

यह देखना आसान है कि उन्होंने अपने करियर के दौरान क्या हासिल किया- हम आसानी से पैसे, कार्यालय का आकार, कर्मचारियों की संख्या, अपने घरों का आकार, बाजार हिस्सेदारी और प्रेस क्लिपिंग की संख्या की गणना कर सकते हैं। लेकिन जिस चीज़ को उन्होंने खो दिया था, उसकी पहचान करना बहुत कठिन है। जैसे-जैसे उनकी मूर्त सफलता बढ़ती गई, कुछ और मायावी छिन्न-भिन्न होने लगे। इन सफल व्यवसाय मालिकों में से हर एक को पता था कि उन्होंने क्या किया है। उन्हें पता था कि उन्होंने यह कैसे किया। लेकिन कई लोगों के लिए, वे अब क्यों नहीं जानते थे।

## उपलब्धि बनाम सफलता

कुछ लोगों के लिए, सफलता के लिए एक विडंबना है। बहुत से लोग जो महान सफलता प्राप्त करते हैं वे हमेशा इसे महसूस नहीं करते हैं। प्रसिद्धि प्राप्त करने वाले कुछ लोग अकेलेपन के बारे में बात करते हैं जो अक्सर इसके साथ होते हैं। ऐसा इसलिए है क्योंकि सुक्र-उपकर और उपलब्धि एक ही चीज नहीं है, फिर भी अक्सर हम गलत करते हैं- दूसरे के लिए एक लेते हैं। उपलब्धि एक ऐसी चीज है जिसे आप प्राप्त करते हैं या प्राप्त करते हैं, जैसे एक लक्ष्य। यह कुछ मूर्त, स्पष्ट रूप से परिभाषित और mea- surable है। सफलता, इसके विपरीत, एक भावना या होने की स्थिति है। "वह सफल लगता है। वह *है* सफल," हम कहते हैं, क्रिया का उपयोग करते हुए *होने के लिए* के इस राज्य का सुझाव देने *जा रहा है।* जबकि हम आसानी से एक लक्ष्य तक पहुँचने के लिए एक रास्ता रख सकते हैं, एक रास्ता नीचे तक पहुँचने के लिए कि सफलता की अमूर्त भावना अधिक मायावी है। मेरी वाचालता में, उपलब्धि तब होती है जब आप



## क्यों के साथ स्टार्ट

पीछा करें और आप क्या चाहते हैं। सफलता तब मिलती है जब आप अपना लक्ष्य पूरा करने में स्पष्ट हों। पूर्व को मूर्त कारकों द्वारा प्रेरित किया जाता है जबकि बाद में मस्तिष्क में कुछ गहरा करके, जहां हम उन भावनाओं को शब्दों में रखने की क्षमता का अभाव करते हैं।

सफलता तब मिलती है जब हम प्रतिदिन जागते हैं कि हम कभी भी क्यों न करें, हम क्या करते हैं। हमारी उपलब्धियां, हम क्या करते हैं, यह इंगित करने के लिए मील के पत्थर के रूप में कार्य करते हैं कि हम सही रास्ते पर हैं। यह या तो / या नहीं है - हमें दोनों की आवश्यकता है। एक बुद्धिमान व्यक्ति ने एक बार कहा था, "पैसा खुशी नहीं खरीद सकता है, लेकिन यह नौका के साथ भुगतान करने के लिए भुगतान करता है।" इस कथन में बड़ी सच्चाई है। नौका उपलब्धि का प्रतिनिधित्व करती है; यह आसानी से देखा जाता है और, सही योजना के साथ, पूरी तरह से प्राप्य है। जिस चीज को हम साथ लेकर चलते हैं, वह यह दर्शाता है कि सफलता की कठिन-से- परिभाषित परिभाषा। जाहिर है, यह देखना और प्राप्त करना बहुत कठिन है। वे विशिष्ट अवधारणाएं हैं, और कभी-कभी वे एक साथ चलते हैं और कभी-कभी वे नहीं करते हैं। इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि कुछ लोग, सफलता की खोज में, बस गलती करते हैं कि वे अंतिम गंतव्य के रूप में क्या हासिल करते हैं। यही कारण है कि वे कभी भी संतुष्ट महसूस नहीं करते हैं कि उनकी नौका कितनी बड़ी है, चाहे वे कितना भी हासिल कर लें। झूठी धारणा जो हम अक्सर करते हैं, वह यह है कि अगर हम बस अधिक हासिल करते हैं, तो सफलता की भावना का पालन होगा। लेकिन ऐसा कम ही होता है।

एक व्यवसाय या कैरियर के निर्माण के दौरान, हम डब्ल्यूएचएटी में अधिक विश्वास करते हैं। हम इसे करने के लिए HOW के अधिक से अधिक विशेषज्ञ बनें। प्रत्येक उपलब्धि के साथ, सफलता की ठोस माप और प्रगति की भावना बढ़ती है। ज़िंदगी अच्छी है। हालांकि, हम में से ज्यादातर के लिए, कहीं न कहीं यात्रा में हम भूल जाते हैं कि हम पहले स्थान पर यात्रा पर क्यों निकलते हैं। कहीं न कहीं उन सभी उपलब्धियों के बीच एक अपरिहार्य विभाजन होता है। यह व्यक्तियों और संगठनों के लिए समान है। इंडिकोट एंट्रेपर- व्यक्तियों के रूप में अनुभवी नर्सों का एक ही संक्रमण था कि वाल-मार्ट और अन्य बड़ी कंपनियां या तो गुजर चुकी हैं या गुजर रही हैं। क्योंकि वालमार्ट इतनी अधिक मात्रा में काम करता है



## जब फुसफुसाता है तो क्यों आता है

पैमाने, उनके फजी WHY का प्रभाव अधिक बड़े पैमाने पर महसूस किया जाता है। Em- कर्मचारी, ग्राहक और समुदाय इसे महसूस करेंगे।

WHY की दृष्टि कभी न हारने की क्षमता रखने वाले, चाहे वह कितना भी कम या कितना भी हासिल कर लें, हमें प्रेरित कर सकते हैं। WHY की दृष्टि कभी न हारने की क्षमता रखने वाले और मील के पत्थर हासिल करने वाले, जो हर किसी को सही दिशा में केंद्रित रखते हैं, महान लीड होते हैं। महान नेताओं के लिए, गोल्डन सर्कल संतुलन में है। वे WHY की खोज में हैं, वे खुद को इस बात के प्रति जवाबदेह ठहराते हैं कि वे यह कैसे करते हैं और वे क्या करते हैं, इस बात के मूर्त प्रमाण के रूप में कार्य करते हैं। लेकिन हम में से अधिकांश, दुर्भाग्य से, एक जगह है जहाँ हम क्या कर रहे हैं तक पहुँचने और क्यों हम कर रहे हैं *यह कर* अंत में संतुलन से बाहर गिर जाते हैं। जब WHY और WHAT संरेखित नहीं किए जाते हैं तो हम एक बिंदु पर पहुंचते हैं। यह मूर्त और अमूर्त का अलगाव है जो विभाजन को चिह्नित करता है।

# 12

# SPLIT HAPPENS

वालमार्ट ने छोटी शुरुआत की। तो माइक्रोसॉफ्ट किया। तो Apple किया। तो जनरल इलेक्ट्रिक और फोर्ड और लगभग हर दूसरी कंपनी ने इसे बड़ा बनाया। वे अधिग्रहण या स्पिन-ऑफ से शुरू नहीं हुए, या रात भर बड़े पैमाने पर हासिल नहीं कर पाए । लगभग हर कंपनी या संगठन एक ही तरह से शुरू होता है: एक विचार के साथ। कोई फर्क नहीं पड़ता कि क्या कोई संगठन वॉल-मार्ट की तरह एक मल्टीबिलियन-डॉलर कॉर्पोरेशन बनने के लिए बढ़ता है या पहले कुछ वर्षों में विफल रहता है, उनमें से ज्यादातर ने एक व्यक्ति या छोटे लोगों के समूह के साथ शुरू किया, जिनके पास एक विचार था। यहां तक कि संयुक्त राज्य अमेरिका ने भी उसी तरह शुरू किया।

शुरुआत में, विचारों को जोश से भर दिया जाता है - जो बहुत ही कॉम-पेलिंग भावना है जो हमें काफी तर्कहीन चीजें करने का कारण बनता है। वह जुनून कई लोगों को बलिदान करने के लिए प्रेरित करता है ताकि खुद से बड़ा कारण जीवन में लाया जा सके। कुछ स्कूल से बाहर निकल जाते हैं या एक अच्छे वेतन के साथ पूरी तरह से अच्छी नौकरी छोड़ देते हैं और इसे अकेले जाने की कोशिश करते हैं। कुछ लोग एक दूसरे विचार के बिना असाधारण रूप से लंबे समय तक काम करते हैं, कभी-कभी अपने रिश्तों की स्थिरता या यहां तक कि अपने व्यक्तिगत स्वास्थ्य का भी त्याग करते हैं। यह जुनून इतना नशीला और रोमांचक है कि यह दूसरों को भी प्रभावित कर सकता है। संस्थापक की दृष्टि से प्रेरित, कई शुरुआती कर्मचारी क्लासिक शुरुआती-दत्तक व्यवहार को प्रदर्शित करते हैं। उनकी हिम्मत पर भरोसा करते हुए, इन पहले कर्मचारियों ने भी अपनी नौकरी छोड़ दी



## क्यों के साथ स्टार्ट

पूरी तरह से अच्छी नौकरियों और एक 90 प्रतिशत सांख्यिकीय विफलता के साथ एक संगठन में शामिल होने के लिए कम वेतन स्वीकार करते हैं। लेकिन आँकड़े मायने नहीं रखते; जुनून और आशावाद शासनकाल और ऊर्जा अधिक है। सभी शुरुआती अपनाने वालों की तरह, जो लोग जल्दी जुड़ते हैं उनका व्यवहार उनके बारे में कंपनी की संभावनाओं के बारे में अधिक कहता है।

इतने सारे छोटे व्यवसाय विफल होने का कारण है, क्योंकि जुनून अकेले इसे काट नहीं सकता है। जीवित रहने के जुनून के लिए, इसे संरचना की आवश्यकता होती है। HOWs के बिना WHY, संरचना के बिना जुनून, विफलता की बहुत अधिक संभावना है। डॉट-कॉम का उछाल याद है ? जुनून के बहुत सारे, लेकिन इतनी संरचना नहीं। हालांकि, एंडिकॉट हाउस के टाइटन्स को इस समस्या का सामना नहीं करना पड़ा। वे जानते थे कि अपनी कंपनियों को विकसित करने के लिए सिस्टम और प्रक्रियाओं का निर्माण कैसे करना है। वे छोटे व्यवसायों के सांख्यिकीय 10 प्रतिशत में से हैं जो अपने पहले तीन वर्षों में विफल नहीं हुए। वास्तव में, उनमें से कई ने काफी अच्छा प्रदर्शन किया। उनकी चुनौती अलग थी। जुनून को सर-वाइव को संरचना की आवश्यकता हो सकती है, लेकिन संरचना को बढ़ने के लिए, यह जुनून की आवश्यकता है।

यह वही है जो मैंने टाइटन्स की सभा में देखा था: मैंने व्यवसायों को शुरू करने के लिए पर्याप्त जुनून के साथ लोगों से भरा एक कमरा देखा, और जीवित रहने के लिए और यहां तक कि बहुत अच्छी तरह से करने के लिए सिस्टम और संरचनाओं का निर्माण करने के लिए पर्याप्त ज्ञान के साथ। लेकिन इतने साल व्यतीत करने के बाद एक दृष्टि को एक व्यवहार्य व्यवसाय में परिवर्तित करने पर ध्यान केंद्रित किया गया, कई लोगों ने संगठन को यह करने या इसे करने के लिए कैसे शुरू किया, यह तय करना शुरू कर दिया। वित्तीय या कुछ अन्य आसानी से मापा परिणाम से अधिक, और HOW पर फिक्स करने से वे उन मूर्त परिणामों को प्राप्त करने के लिए थे, उन्होंने पहली बार कारोबार शुरू करने वाले WHY पर ध्यान केंद्रित करना बंद कर दिया। वालमार्ट में भी यही हुआ है । समुदाय की सेवा करने का जुनून रखने वाली एक कंपनी अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के प्रति जुनूनी हो गई।

जैसा वाल मार्ट, Endicott उद्यमियों में सोचने के लिए, अधिनियम का इस्तेमाल किया और स्वर्ण से बाहर अंदर से संवाद Circle- [5] क्यों क्या करने से। लेकिन जैसे-जैसे वे अधिक सफल होते गए, प्रक्रिया उलट गई। अब पहले क्या आता है और उनके सभी सिस्टम और प्रो-सेस उन मूर्त परिणामों की खोज में हैं। बदलाव का कारण

हुआ सरल - उन्हें एक विभाजन का सामना करना पड़ा और उनका WHY फ़ज़ी हो गया।

किसी भी संगठन के सामने सबसे बड़ी चुनौती है। । ।
सफलता। जब कंपनी छोटी होती है, तो संस्थापक सभी प्रमुख निर्णय लेने के लिए अपने पेट पर भरोसा करेगा। मार्केटिंग से लेकर प्रोडक्ट तक, रणनीति से लेकर रणनीति, हायरिंग और फायरिंग तक, संस्थापक जो निर्णय लेता है, अगर वह अपनी आंत पर भरोसा करता है, तो सही लगता है। लेकिन जैसे-जैसे संगठन बढ़ता है, जैसे-जैसे यह अधिक सफल होता जाता है, वैसे-वैसे एक व्यक्ति के लिए हर बड़ा निर्णय लेना शारीरिक रूप से असंभव हो जाता है। न केवल दूसरों पर भरोसा किया जाना चाहिए और बड़े निर्णय लेने पर भरोसा किया जाना चाहिए, बल्कि वे लोग भी काम पर रखना शुरू कर देंगे। और धीरे-धीरे लेकिन निश्चित रूप से, जैसे-जैसे मेगाफोन बढ़ता है, WHY की स्पष्टता कम होने लगती है।

जबकि आंत प्रारंभिक निर्णयों के लिए फ़िल्टर था, तर्कसंगत मामले और अनुभवजन्य डेटा अक्सर बाद के निर्णयों के लिए एकमात्र आधार के रूप में काम करते हैं। विभाजन के माध्यम से जाने वाले सभी संगठनों के लिए, वे अब खुद से अधिक एक कारण से प्रेरित नहीं हैं। वे बस काम करने के लिए आते हैं, सिस्टम का प्रबंधन करते हैं और कुछ पूर्व निर्धारित लक्ष्यों तक पहुंचने के लिए काम करते हैं। निर्माण के लिए अब गिरिजाघर नहीं है। जुनून चला गया है और प्रेरणा कम से कम है। उस बिंदु पर, जो ज्यादातर हर दिन दिखाते हैं कि वे क्या करते हैं वह सिर्फ एक नौकरी है। अगर ऐसा है कि अंदर के लोग कैसा महसूस करते हैं, तो कल्पना करें कि बाहर के लोग कैसा महसूस करते हैं। यह कोई आश्चर्य की बात नहीं है





जोड़तोड़ न केवल इस बात पर हावी होने लगती है कि कंपनी अपने माल को कैसे बेचती है, बल्कि यह भी कि वे कर्मचारियों को कैसे बनाए रखते हैं। बोनस, पदोन्नति और अन्य लुभावने, यहां तक कि लोगों में डर पैदा करना, प्रतिभा को पकड़ने का एकमात्र तरीका बन जाता है। जो शायद ही प्रेरक हो।

इस आरेख में एक संगठन के जीवन को दर्शाया गया है। शीर्ष पंक्ति संगठन के विकास का प्रतिनिधित्व करती है। एक कंपनी के लिए, वह माप आम तौर पर पैसा है - मुनाफा, राजस्व, EBITA, शेयर की कीमत या बाजार हिस्सेदारी में वृद्धि। लेकिन मीट्रिक कुछ भी हो सकता है, इस पर निर्भर करता है कि संगठन क्या करता है। यदि संगठन खोए हुए पिल्लों को बचाता है, तो मीट्रिक को सफलतापूर्वक बचाया जाने वाले पिल्लों की संख्या होगी। यह स्वाभाविक रूप से सरल है कि एक संगठन क्या करता है। आखिरकार, मूर्त और गणना करने में आसान हैं।

दूसरी पंक्ति WHY का प्रतिनिधित्व करती है, स्थापना की स्पष्टता; उद्देश्य, कारण या विश्वास। लक्ष्य यह सुनिश्चित करना है कि जैसे-जैसे WHAT का माप बढ़ता है, WHY की स्पष्टता निकट से जुड़ी रहती है। दूसरा तरीका रखो, जैसे-जैसे मेगाफोन की मात्रा बढ़ती है, इसके माध्यम से यात्रा करने वाला संदेश स्पष्ट रहना चाहिए।

मेगाफोन की मात्रा केवल विकास से आता है की क्या। जैसे-जैसे यह मीट्रिक बढ़ता है, कोई भी कंपनी "अग्रणी" कंपनी बन सकती है। लेकिन यह डब्ल्यूएचवाई की स्पष्टता को बनाए रखने के लिए प्रेरित करने की क्षमता है, जो केवल कुछ लोगों और संगठनों को नेतृत्व करने की क्षमता देता है। जिस क्षण WHY की स्पष्टता फीकी पड़ने लगती है वह है विभाजन। इस बिंदु पर संगठन जोर से हो सकते हैं, लेकिन वे अब स्पष्ट नहीं हैं।

जब संगठन छोटे होते हैं, तो वे क्या करते हैं और वे ऐसा क्यों करते हैं, वे करीब समानांतर हैं। संस्थापक के व्यक्तित्व से बाहर पैदा हुआ, शुरुआती कर्मचारियों के लिए "इसे प्राप्त करना" अपेक्षाकृत आसान है। WHY की स्पष्टता को समझा गया क्योंकि जुनून का स्रोत निकट है - वास्तव में यह शारीरिक रूप से हर दिन काम आता है। अधिकांश छोटे व्यवसायों में सभी कर्मचारियों को एक ही कमरे में रखा जाता है और एक साथ सामाजिककरण किया जाता है। बस एक करिश्माई संस्थापक के आसपास होने की अनुमति देता है

पनपने के लिए किसी विशेष चीज़ का हिस्सा होने का एहसास। यद्यपि, वे छोटे व्यवसायों के लिए प्राप्त की जाने वाली कुछ दक्षताएं हो सकती हैं, जो पूरी तरह से छोटे रहने में सहज हैं, WHY को स्पष्ट करने की आवश्यकता उतनी महत्वपूर्ण नहीं है। उन संगठनों के लिए जो स्कूल बस टेस्ट पास करना चाहते हैं, अरबों डॉलर के संगठन बनना चाहते हैं या बड़े पैमाने पर बाज़ार या समाज को स्थानांतरित करने के लिए काम करते हैं, विभाजन के माध्यम से प्रबंधन करने की आवश्यकता सर्वोपरि है।

स्कूल बस टेस्ट एक साधारण रूपक है। अगर किसी संगठन के संस्थापक या नेता को स्कूल बस से टक्कर मारनी होती है, तो क्या ओर्गा-निलय उनके बिना उसी गति से आगे बढ़ता रहेगा? इतने सारे संगठनों को एकल-पुत्रत्व के बल पर बनाया गया है कि उनके जाने से महत्वपूर्ण व्यवधान हो सकता है। सवाल यह नहीं है कि अगर ऐसा होता है - सभी संस्थापक अंततः छोड़ देते हैं या मर जाते हैं - यह सिर्फ एक सवाल है कि संगठन ने अनिवार्य प्रस्थान के लिए कब और कैसे तैयार किया। नेता के लिए चुनौती नहीं है; यह संस्थापक दृष्टि को हमेशा जीवित रखने के लिए प्रभावी तरीके खोजने के लिए है।

स्कूल बस टेस्ट पास करने के लिए, एक संगठन को अपने संस्थापक के जीवनकाल से परे प्रेरित करने और नेतृत्व करने के लिए जारी रखने के लिए, संस्थापक का WHY निकाला जाना चाहिए और कंपनी की संस्कृति में एकीकृत किया जाना चाहिए। क्या अधिक है, एक मजबूत उत्तराधिकार योजना का उद्देश्य संस्थापक नेता से प्रेरित एक नेता को ढूंढना चाहिए और अगली पीढ़ी में इसका नेतृत्व करने के लिए तैयार होना चाहिए। भविष्य के नेताओं और कर्मचारियों को समान रूप से संस्थापक के व्यक्तित्व के बल से कुछ बड़ा होना चाहिए और उन्हें लाभ और शेयरधारक से परे देखना चाहिए।

Microsoft ने एक विभाजन का अनुभव किया है, लेकिन वह रेखा से इतनी दूर नहीं है कि उसे वापस ट्रैक पर नहीं रखा जा सके। बहुत समय पहले ऐसा समय नहीं था जब Microsoft के लोग दुनिया को बदलने के लिए हर दिन काम करते थे। और उन्होंने किया। माइक्रोसॉफ्ट ने क्या हासिल किया, हर डेस्क पर एक पीसी डालकर, नाटकीय ढंग से हमारे जीने के तरीके को बदल दिया। लेकिन तब उनका WHY फीका पड़ गया। आज कंपनी के कुछ लोगों को यह निर्देश दिया जाता है कि वे लोगों की मदद करने के लिए वह सब कुछ करें जो वे अधिक उत्पादक हों





वे अपनी सबसे बड़ी क्षमता प्राप्त कर सकते हैं। इसके बजाय, Microsoft सिर्फ एक सॉफ्टवेयर कंपनी बन गया।

यदि आप रेडमंड, वाशिंगटन में माइक्रोसॉफ्ट के मुख्यालय का दौरा करते हैं, तो आप पाएंगे कि हालांकि उनका WHY फ़ज़ी हो गया है, लेकिन यह नहीं खोया है। एक कारण की यह भावना, कि दुनिया को फिर से बदलने की इच्छा, अभी भी है, लेकिन यह अनफोकस्ड हो गया है, HOW में लिपटा हुआ है और वे क्या करते हैं। Microsoft के पास अपने WHY को स्पष्ट करने और उस प्रेरणा को फिर से हासिल करने का एक उल्लेखनीय अवसर है जो उन्हें ले गया कि वे आज कहाँ हैं। यदि वे नहीं करते हैं, यदि वे सभी करते हैं तो WHAT का प्रबंधन करते हैं और WHY को अनदेखा करना जारी रखते हैं, वे अंत में अमेरिका ऑनलाइन की तरह दिखेंगे, एक कंपनी जो अभी तक विभाजन से अतीत है कि उनका WHY वास्तव में खो गया है। अब शेष बचे मूल WHY का संकेत बमुश्किल है।

अमेरिका ऑनलाइन प्रेरित करता था। Google की तरह आज भी यह काम करने वाली सबसे हॉट कंपनी थी। व्यापार के नियमों को बदलने वाली इस अद्भुत कंपनी के लिए काम करने के लिए लोगों ने वर्जीनिया का रुख किया। और यह सच था कि, सभी प्रेरक कंपनियों की तरह, AOL गति में परिवर्तन करता है जो गहराई से बदल जाता है कि हम लगभग कैसे विकसित होते हैं। उन्होंने एक देश को ऑनलाइन होने के लिए प्रेरित किया। उनका कारण स्पष्ट था और उनके निर्णय उनके WHY द्वारा शासित थे। उनका लक्ष्य अधिक लोगों को ऑनलाइन प्राप्त करना था, भले ही उस लक्ष्य का पीछा करने में उनके फैसले ने अल्पावधि में उनके व्यवसाय पर कहर बरपाया हो। ध्यान में रखते हुए, एओएल ने इंटरनेट की पहुंच से लेकर असीमित मासिक मूल्य निर्धारण तक प्रति घंटा मूल्य निर्धारण से परिवर्तन करने का निर्णय करके अपनी प्रतिस्पर्धा के आगे खींच लिया, एक निर्णय जिसने इतना अधिक ट्रैफ़िक पैदा किया कि इससे उनके सर्वर बंद हो गए। प्रभाव को देखते हुए, निर्णय न तो व्यावहारिक था और न ही तर्कसंगत, लेकिन यह उनके जीवन को लाने में मदद करने के लिए सही विकल्प था। कि उनके सिस्टम ने अतिरिक्त ट्रैफ़िक के साथ बंद कर दिया, केवल उन्हें इसके साथ सामना करने के लिए कड़ी मेहनत करने के लिए प्रेरित किया, यह सुनिश्चित करने के लिए कि अमेरिका वास्तव में, ऑनलाइन हो सकता है और ऑनलाइन रह सकता है।

उन दिनों में, AOL ई-मेल पता होना गर्व की बात थी- उन लोगों में से एक होने का संकेत जो इंटरनेट क्रांति का हिस्सा थे। इन दिनों, अभी भी एक एओएल ई-मेल पता एक सिम है-

होने के पीछे छोड़ दिया गया है। कि *@ aol.com के* रूप में सरल रूप में कुछ का अर्थ बदल गया है इसलिए नाटकीय रूप से अतिरिक्त प्रमाण है कि कंपनी का कारण दिवंगत होने के बाद से है। एक स्पष्ट WHY, आकार और गति के अभाव में सभी AOL को उन्हें चालू रखना है। कंपनी अब प्रेरित नहीं कर रही है, न कि वहां काम करने वालों के लिए और न ही बाहर वालों को। हम उनके बारे में बात नहीं करते हैं जैसे हम करते थे और हम निश्चित रूप से उनके बारे में भी ऐसा ही महसूस नहीं करते हैं। हम उनकी तुलना Google या फ़ेसबुक या आज की किसी भी अन्य उद्योग बदलने वाली कंपनियों से नहीं करते हैं। ब्रेक के साथ बड़े पैमाने पर मालवाहक ट्रेन की तरह, इस ट्रेन को पूरी तरह से रोकने के लिए अभी भी मीलों का समय लगेगा। यह सरल भौतिकी है। सबसे अच्छा एओएल के आकार में उन्हें पुटर के साथ मदद मिलेगी, लेकिन एक अधिक सम्मोहक उद्देश्य, कारण या विश्वास के बिना, कंपनी केवल सामान का एक संग्रह है। यह संभवत: समाप्त हो जाएगा और स्क्रैप (प्रौद्योगिकी या ग्राहकों) के लिए बेच दिया जाएगा, जो एक दुखद वास्तविकता है, जो इस बात पर विचार करता है कि एओएल कितना प्रेरक हुआ करता था।

यह एक संयोग नहीं है कि सफल उद्यमी शुरुआती दिनों के लिए लंबे समय तक। यह कोई दुर्घटना नहीं है कि बड़ी कंपनियां "मूल आधार पर वापसी" के बारे में बात करती हैं। विभाजन से पहले के समय में वे जिस चीज के लिए बाध्य हैं, वह है। और वे सही होंगे। उन्हें वास्तव में एक ऐसे समय में लौटने की जरूरत है जब उन्होंने जो किया वह पूर्णतया समानांतर था क्यों उन्होंने ऐसा किया। यदि वे WHY के विकास पर ध्यान केंद्रित करने के मार्ग को जारी रखते हैं, तो अधिक मात्रा और कम स्पष्टता की वजह से - आने वाले वर्षों के लिए रोमांचित और प्रेरित करने की उनकी क्षमता सबसे अच्छी तरह से संदिग्ध है। वॉल-मार्ट, माइक्रोसॉफ्ट, स्टारबक्स, गैप, डेल और कई अन्य जैसी कंपनियां जो विशेष हुआ करती थीं, वे सभी एक विभाजन से गुजरी हैं। यदि वे अपने WHY को पुनः प्राप्त नहीं कर सकते हैं और अपने संगठन के अंदर और बाहर के लोगों को फिर से जोड़ सकते हैं, तो उनमें से हर एक कंपनी की तुलना में एओएल की तरह अधिक देखेगा।



## क्यों के साथ स्टार्ट

### क्या हो जाता है, क्या हो जाता है

कॉलेज में अपने नए साल के पतन में, क्रिस्टीना हार्ब्रिज एक अंशकालिक नौकरी खोजने के लिए निकली । प्राचीन वस्तुओं के कारोबार में काम करने की संभावना से प्रेरित होकर, उसने "कलेक्टर" के लिए कार्यालय का काम करने के लिए सैक्रामेंटो में एक समाचार पत्र के विज्ञापन का जवाब दिया। जल्द ही हैम्ब्रिज को पता चला कि कैसे, कभी भी, कि नौकरी संग्रह एजेंट के लिए कागजात दाखिल कर रही थी, और तब भी वह पूरी तरह से निश्चित नहीं थी कि इसका क्या मतलब है।

संग्रह कार्यालय में दर्जनों फोन स्टेशनों के साथ एक विशाल कमरा शामिल था, प्रत्येक में एक ऋण कलेक्टर द्वारा कॉल किया गया था, जो व्यवसायों और पैसे वाले व्यक्तियों की लंबी सूची पर कॉल करने के बाद कॉल करते हैं। कमरे के सेटअप का मतलब था कि कोई गोपनीयता नहीं थी - हर कोई हर किसी की कॉल सुन सकता था । हार्ब्रिज को तुरंत इस सख्त लहजे से लिया गया था कि सभी कलेक्टर उन लोगों के साथ उपयोग करते थे जिनसे उन्होंने अवैतनिक ऋण एकत्र करने का लक्ष्य रखा था। "वे उन्हें हाउंड करेंगे, और व्यावहारिक रूप से उन्हें धमकी देंगे," उसने कहा। "वे कुछ भी ऐसा करेंगे जो उनसे जानकारी प्राप्त करने के लिए किया।"

हैम्ब्रिज ने माना कि कंपनी के मालिक और कलेक्टर सभी प्रकार के दयालु लोग थे। उन्होंने एक-दूसरे की मदद की, एक-दूसरे की समस्याएं सुनीं और छुट्टियों के दौरान एक साथ एक बेघर परिवार को प्रायोजित भी किया। लेकिन जब वे कर्ज लेने के लिए फोन पर इंतजार करते हैं, तो वही लोग निष्क्रिय, आक्रामक, असभ्य और अक्सर मतलब बदल जाते हैं। ऐसा नहीं है क्योंकि वे बुरे लोग थे, ऐसा इसलिए है क्योंकि उन्हें इस तरह से प्रोत्साहित किया गया था।

उनके अपमानजनक व्यवहार ने एकदम सही समझ बनाई। जाने-माने सेल्स कोच जैक डेली कहते हैं , "जो मापा जाता है वह पूरा हो जाता है।" और ii | ऋण एकत्र करने की दुनिया, कॉल करने वालों को बोनस बी दिया गया था कि उन्होंने कितना पैसा एकत्र किया। इसके परिणामस्वरूप कोई भी उद्योग धमकी, बदमाशों, लुटेरों और उकसाने वाला है। जब तक वह देनदारों के साथ बात करते हैं, तब तक हार्बर ने खुद को उसी रवैये को अपनाते हुए पाया। "मैं फोन पर लोगों का इलाज करना शुरू कर दिया जिस तरह से कार्यालय में हर किसी ने उन्हें इलाज किया," उसने कहा

यह महसूस करते हुए कि वह क्या कर रही थी, वह उसकी WHY के साथ पूरी तरह से संतुलन से बाहर थी, हार्ब्रिज ने फैसला किया कि मेरे सिर में जाने का एक और तरीका है कि मैं एक एजेंसी शुरू करने जा रही थी, जो अच्छा होने के कारण एकत्र की गई थी, "उसने कहा। संग्रह में लोग। बिज़नेस हालांकि हार्ब्रिज भोला, अगर पागल नहीं है। और शायद वह था।

1993 में, हार्ब्रिज सैन फ्रांसिस्को चले गए और ब्रिजपोर्ट फाइनेंशियल की अपनी संग्रह फर्म शुरू की, इस विश्वास में डूबी कि एजेंटों को सम्मान के साथ लोगों का इलाज करने में अधिक सफलता मिलेगी जो उन्हें खराब कर रही थी। हैर्ब्रिज ने अपनी WHY पर अपनी कंपनी का निर्माण किया- जिसकी सभी के पास एक कहानी है और हर कोई उसके दृष्टिकोण को सुनने के योग्य है, उसके एजेंटों ने तीन मिनट की बातचीत के दौरान फोन के दूसरे छोर पर देनदार के साथ संबंध स्थापित करने का प्रयास किया था। लक्ष्य यह था कि व्यक्ति की परिस्थितियों के बारे में वे सब कुछ सीख सकें: क्या उनके पास ऋण को कम करने का साधन है]? क्या वे भुगतान योजना का सम्मान करेंगे? क्या अल्पकालिक स्थिति के चिंतनशील भुगतान में विफलता का कारण था ? "हम लोगों को हमें सच बताने के लिए मिलेगा," उसने कहा। "निश्चित रूप से, हमारे पास एक कानूनी विभाग था, लेकिन हमने इसका उपयोग करने से बचने की कोशिश की।" हालांकि, हरब्रिज जानता था कि उसके इरादे कोई मायने नहीं रखते, अगर उसने नतीजों को वही मापा जो दूसरों के समान था, वही भयानक व्यवहार परिणाम देगा। इसलिए वह अपने लोगों को प्रोत्साहित करने के लिए एक पूरी तरह से नया तरीका लेकर आई। उसे WHY मापने का एक तरीका मिल गया।

ब्रिजपोर्ट फाइनेंशियल में, जो धन एकत्र किया गया था, उसके लिए बोनस नहीं दिया गया था; वे कितने "धन्यवाद" कार्डों के आधार पर दिए गए थे, जो उसके एजेंटों ने भेजे थे। यह जितना लगता है उतना कठिन है। फोन पर बात करने के लिए किसी को धन्यवाद देते हुए कार्ड भेजना, कुछ चीजों की आवश्यकता होती है। सबसे पहले, हरब्रिज को उन लोगों को काम पर रखना था जो उसे मानते थे। उसे अच्छे फिट हायर करने थे। अगर उसके कर्मचारियों को यह विश्वास नहीं था कि हर किसी की बात सुनी जानी चाहिए, तो यह काम नहीं करेगा। केवल अच्छे फिट वाले व्यक्ति ही सक्षम होंगे जो टेलीफोन पर एक ऐसे वातावरण का निर्माण करेंगे जो वास्तव में एक धन्यवाद कार्ड भेजना वारंट होगा , भले ही कॉल का उद्देश्य था





पैसे मांगने के लिए। हैम्ब्रिज ने मापा कि उसकी कंपनी का अस्तित्व क्यों था, न कि उन्होंने क्या किया था, और परिणाम एक ऐसी संस्कृति थी जिसमें कम्पास-सायन का महत्व था।

लेकिन अन्य परिणामों के बारे में क्या? क्या उसके वित्तीय फिर से sults के बारे में, सबसे अधिक कारोबार पहले का पीछा? ब्रिजपोर्ट फाइनेंशियल ने उद्योग के औसत से 300 प्रतिशत अधिक एकत्र किया। क्या अधिक है, शुरू में पीछा किए जाने वाले अधिकांश लोगों और कंपनियों ने मूल कंपनी के साथ अधिक व्यवसाय करना समाप्त कर दिया, जिन्होंने संग्रह एजेंसी को उनके बाद पहले स्थान पर भेजा था। यह संग्रह उद्योग में लगभग अभूतपूर्व है।

हरीब्रिज का व्यवसाय न केवल इसलिए सफल हुआ क्योंकि वह जानती थी कि वह वह क्यों कर रही थी जैसा वह कर रही थी, बल्कि इसलिए कि उसे WHY को मापने का एक तरीका मिल गया। कंपनी की वृद्धि जोरदार थी और उसका कारण स्पष्ट था। उसने WHY के साथ शुरुआत की और बाकी का पालन किया।

अधिकांश संगठन आज बहुत स्पष्ट मैट्रिक्स का उपयोग करते हैं जो वे करते हैं और आमतौर पर यह पैसा है की प्रगति और विकास को ट्रैक करने के लिए। अन-सौभाग्य से, हमारे पास यह सुनिश्चित करने के लिए बहुत खराब माप हैं कि एक WHY स्पष्ट क्यों है। ड्वेन होनोर ने पिछले दस वर्षों से बैटन रूज, लुइसियाना में अपनी व्यावसायिक निर्माण कंपनी चलाते हैं, जो उन्होंने अपने पिता से सीखा था। शुद्ध भाव वाले एक नेता, उन्होंने कुछ साल पहले एक शानदार प्रणाली तैयार की ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि उनके मूल्यों को उनकी कंपनी की संस्कृति में प्रबलित किया जाए। उसने यह पता लगाया कि कुछ लोगों को कैसे मापना है ज्यादातर लोग केवल होंठ सेवा का भुगतान कर सकते हैं: कार्य-जीवन संतुलन। हॉनर का मानना है कि लोगों को अपना सारा समय काम पर नहीं बिताना चाहिए, बल्कि उन्हें अपने परिवार के साथ अधिक समय बिताने के लिए काम करना चाहिए।

ऑनर्स कंस्ट्रक्शन के प्रत्येक कर्मचारी को सुबह में और शाम को बाहर घड़ी की आवश्यकता होती है। लेकिन वहाँ एक पकड़ है उन्हें 8: 00-8: 30 के बीच और 5: 00-5: 3 के बीच घड़ी चाहिए **। पी पी । एम** । किसी भी बाद में रहें और उन्हें बोनस पूल से बाहर ले जाया जाए। क्योंकि कर्मचारियों को पता है कि उन्हें शाम 5:30 बजे तक निकलना है, व्यर्थ समय कम से कम हो गया है। उत्पादकता अधिक है और निम्न में कारोबार होता है। विचार करें कि कैसे





आप छुट्टी पर जाने से पहले दिन में बहुत कुछ कर लेते हैं। अब सोचिए हर दिन ऐसा ही होता है। यही कारण है कि ड्वेन होनोर को यह पता चला कि कैसे करना है। क्योंकि उसे पता लगा कि कैसे **$** सुनिश्चित करें कि वह एक मूल्य रखता है जो वह प्रिय है, उस मूल्य को गले लगाया जाता है। सबसे महत्वपूर्ण बात, क्योंकि ऑनर की कार्रवाइयाँ सेलेरी टेस्ट पास करती हैं, अन्य लोग स्पष्ट रूप से देख सकते हैं कि वह क्या मानता है।

पैसे बेचे गए सामानों या सेवाओं का पूरी तरह से वैध माप है। लेकिन यह मूल्य की कोई गणना नहीं है। सिर्फ इसलिए कि कोई व्यक्ति बहुत पैसा कमाता है इसका मतलब यह नहीं है कि वह बहुत अधिक मूल्य प्रदान करता है। इसी तरह, सिर्फ इसलिए कि कोई कम पैसा कमाता है जरूरी नहीं कि वह केवल थोड़ा मूल्य प्रदान करता है। बस बेची गई वस्तुओं या लाए गए धन की संख्या को मापने से मूल्य का कोई संकेत नहीं मिलता है। मूल्य एक भावना है, गणना नहीं। यह धारणा है। कोई यह तर्क दे सकता है कि अधिक घंटियां और सीटी वाला एक उत्पाद जो कम कीमत पर बेचता है, वह अधिक मूल्य है। लेकिन किसके मानक से?

मेरे चाचा टेनिस रैकेट बनाते थे। उनके रैकेट को ठीक उसी फैक्ट्री का नाम-ब्रांड रैकेट बनाया गया था। वे एक ही मशीन पर एक ही सामग्री से बने होते थे। इसके साथ ही अंतर यह है कि जब मेरे चाचा के रैकेट असेंबली लाइन से बाहर आए, तो उन्होंने उत्पाद पर प्रसिद्ध ब्रांड का लोगो नहीं लगाया । मेरे चाचा की रैक कम पैसे में बिकी, उसी ब्रांड के रैकेट के बगल में, बड़े बॉक्स रिटेलर में। महीने के बाद महीने, नाम-ब्रांड के रैकेट जेनेरिक-ब्रांड वाले लोगों को बाहर कर देते हैं। क्यों? क्योंकि लोगों ने नाम-ब्रांड रैकेट से अधिक मूल्य माना और उस भावना के लिए प्रीमियम का भुगतान करना ठीक समझा । कड़ाई से तर्कसंगत पैमाने पर, जेनेरिक रैकेट ने बेहतर मूल्य की पेशकश की। लेकिन फिर से, मूल्य एक धारणा है, एक गणना नहीं है, यही कारण है कि कंपनियां अपने ब्रांड में निवेश करने के बारे में इतना बड़ा सौदा करती हैं। लेकिन एक मजबूत ब्रांड, अन्य सभी अमूर्त कारकों की तरह, जो मूल्य की धारणा में योगदान करते हैं, WHY की स्पष्ट समझ के साथ शुरू होता है।



## क्यों के साथ स्टार्ट

यदि मेगाफोन के बाहर के लोग आपके WHY को साझा करते हैं और यदि आप स्पष्ट रूप से उस विश्वास को संवाद करने में सक्षम हैं जो आप कहते हैं और करते हैं, तो विश्वास उभरता है और मूल्य माना जाता है। जब ऐसा होता है, तो वफादार खरीदार हमेशा उस प्रीमियम को तर्कसंगत रूप से चुकाते हैं जो वे चुकाते हैं या उस भावना को प्राप्त करने के लिए अनिच्छा से पीड़ित होते हैं। उनके लिए, समय या धन का बलिदान इसके लायक है। वे यह समझाने की कोशिश करेंगे कि उनके मूल्य की भावना गुणवत्ता या सुविधाओं या कुछ अन्य आसान-से -बिंदु तत्व से आती है , लेकिन ऐसा नहीं है। वे बाहरी कारक हैं और उन्हें मिलने वाला *एहसास* उनके अंदर से पूरी तरह से आता है। जब लोग किसी कंपनी को इंगित कर सकते हैं और स्पष्ट रूप से स्पष्ट कर सकते हैं कि कंपनी क्या मानती है और मूल्य, गुणवत्ता, सेवा और सुविधाओं से असंबंधित शब्दों का उपयोग करती है, तो यह सबूत है कि कंपनी ने विभाजन को सफलतापूर्वक नेविगेट किया है। जब लोग वेसिकल के साथ उनके द्वारा देखे गए मूल्य का वर्णन करते हैं, तो "प्यार" जैसे उत्साहित शब्द, यह एक निश्चित संकेत है कि WHY का स्पष्ट अर्थ मौजूद है।

## अच्छे उत्तराधिकार क्यों जिंदा रहते हैं

बिल गेट्स के अलविदा भाषण से तीन शब्द गायब थे जब उन्होंने जून 2008 में आधिकारिक तौर पर Microsoft को छोड़ दिया था। वे तीन ऐसे शब्द हैं जिनके बारे में शायद उन्हें एहसास भी नहीं है।

"मैं वापस आऊंगा।"

हालांकि गेट्स ने बिल और मेलिंडा गेट्स फाउंडेशन को अधिक समय और ऊर्जा देने के लिए 2000 में स्टीव बाल्मर के माइक्रोसॉफ्ट के सीईओ के रूप में अपनी भूमिका को त्याग दिया, फिर भी उन्होंने रेडमंड, वाशिंगटन में माइक्रोसॉफ्ट मुख्यालय में एक भूमिका और एक उपस्थिति बनाए रखी। उनकी योजना हमेशा दूसरों की देखभाल में कंपनी को पूरी तरह से छोड़ने की थी, लेकिन बहुत सारे संस्थापकों की तरह, गेट्स एक ऐसा काम करना भूल गए जिससे उनकी योजना काम कर सके। यह एक ओवरसाइट Microsoft पर एक विनाशकारी प्रभाव डाल सकता है और यहां तक कि किसी दिन उसके द्वारा बनाए गए जहाज को सही करने के लिए उसे वापस आने की आवश्यकता हो सकती है।

बिल गेट्स खास हैं। सिर्फ अपने दिमाग या अपनी प्रबंधन शैली के कारण नहीं। हालांकि महत्वपूर्ण, वे दो चीजें अकेले हैं



## SPLIT HAPPENS

खरोंच से $ 60 बिलियन का निगम बनाने का फार्मूला नहीं। सभी दूरदर्शी नेताओं की तरह, बिल गेट्स विशेष हैं क्योंकि वह जो मानते हैं, उसे अपनाते हैं। वह Microsoft के WHY का व्यक्तिकरण है। और इस कारण से, वह एक शारीरिक बीकन के रूप में कार्य करता है, जो हर किसी के काम आता है।

जब गेट्स ने 1975 में पॉल एलेन के साथ माइक्रोसॉफ्ट की स्थापना की, तो उन्होंने एक उच्च कारण को आगे बढ़ाने के लिए ऐसा किया: यदि आप लोगों को सही उपकरण देते हैं, और उन्हें अधिक उत्पादक बनाते हैं, तो हर

किसी को, जीवन में कोई फर्क नहीं पड़ता, उन्हें प्राप्त करने का अवसर होगा वास्तविक क्षमता, "हर घर और हर डेस्क पर एक पीसी," उसने कल्पना की; एक कंपनी है कि पीसी भी नहीं किया से उल्लेखनीय है। उन्होंने पीसी को महान तुल्यकारक के रूप में देखा। माइक्रोसॉफ्ट के सबसे सफल सॉफ्टवेयर विंडोज ने किसी को भी शक्तिशाली तकनीक तक पहुंच बनाने की अनुमति दी। वर्ड, एक्सेल और पॉवरपॉइंट जैसे उपकरणों ने सभी को नई तकनीक के वादे को साकार करने की शक्ति दी - और अधिक कुशल और उत्पादक बनने के लिए । छोटे व्यवसाय, उदाहरण के लिए, बड़े व्यवसायों की तरह दिख सकते हैं और कार्य कर सकते हैं। Microsoft के सॉफ़्टवेयर ने गेट्स को "एवरीमैन" को सशक्त बनाने के लिए आगे बढ़ने में मदद की।

कोई गलती न करें, Microsoft ने Apple की तुलना में दुनिया को बदलने के लिए अधिक किया है। यद्यपि हम Apple के अच्छी तरह से योग्य निरूपण के लिए तैयार हैं जो नवाचार और एक से अधिक उद्योग के व्यावसायिक मॉडलों को चुनौती देने के लिए है, यह Microsoft है जो व्यक्तिगत कंप्यूटर की उन्नति के लिए जिम्मेदार था। गेट्स ने हर डेस्क पर एक पीसी लगाई और ऐसा करने पर उन्होंने दुनिया बदल दी। जैसा कि कंपनी के WHY के भौतिक एम-बॉडीवेट "एवरीमैन" ने एक अद्भुत क्षमता को पूरा किया है, अब क्या होता है कि वह चला गया है?

गेट्स ने खुद को हमेशा माना है कि उन्हें अपनी असाधारण संपत्ति के कारण, माइक्रोसॉफ्ट में अपनी भूमिका के लिए एक "असम्मानजनक" ध्यान मिलता है। सभी प्रेरित नेताओं की तरह, वह पहचानता है कि उसकी भूमिका कारण का नेतृत्व करना है, लेकिन यह अन्य है जो उस कारण को जीवन में लाने के लिए शारीरिक रूप से जिम्मेदार होगा। मार्टिन लू-थेर राजा जूनियर, अमेरिका को पैदल चलने से नहीं बदल सकते थे





पांच प्रमुख नागरिक अधिकार नेताओं के साथ सेल्मा, अलबामा में पुल। इसने हजारों लोगों को अपने पीछे कर लिया, ताकि वे बदलाव ला सकें। गेट्स लोगों के लिए वास्तविक परिवर्तन का उत्पादन करने की आवश्यकता को पहचानते हैं, लेकिन उन्होंने यह याद करने के लिए उपेक्षा की कि किसी भी प्रभावी आंदोलन, सामाजिक या व्यवसाय को सामने लाने के लिए एक नेता की जरूरत है, दृष्टि का प्रचार करना और लोगों को याद दिलाना जो उन्होंने पहले स्थान पर दिखाया था। हालाँकि राजा को सेल्मा से मॉन्टगोमरी जाने के लिए पुल को पार करने की आवश्यकता थी, लेकिन उस पुल को पार करने का मतलब था जो मायने रखता था। व्यवसाय में इसी तरह, हालांकि लाभ और शेयरधारक मूल्य वैध और आवश्यक गंतव्य हैं, वे लोगों को काम पर आने के लिए प्रेरित नहीं करते हैं।

हालाँकि, Microsoft सालों पहले विभाजन के दौर से गुज़रा, एक ऐसी कंपनी से, जिसने दुनिया को एक ऐसी कंपनी में बदलने का इरादा किया, जो सॉफ्टवेयर बनाती है, गेट्स के चारों ओर लटकने से माइक्रो-सॉफ्ट को बनाए रखने में कम से कम एक ढीलेपन का एहसास होता है। गेट्स के चले जाने से, Microsoft के पास अपने WHY को मापने और प्रचार करने के लिए पर्याप्त सिस्टम नहीं हैं। यह एक ऐसा मुद्दा है जो समय बीतने के साथ एक पूर्व प्रभावकारी होगा।

गेट्स के रूप में इस तरह के प्रस्थान समान रूप से दूरदर्शी नेताओं वाली कंपनियों के बीच मिसाल नहीं है। स्टीव जॉब्स, रब्बल-राउज़िंग क्रांतिकारी के शारीरिक अवतार , एक व्यक्ति जो अपनी कंपनी के WHY का प्रतिनिधित्व भी करता है, 1985 में एप्पल के अध्यक्ष, जॉन स्कली और एप्पल के निदेशक मंडल के साथ एक महान शक्ति संघर्ष के बाद Apple को छोड़ दिया। Apple पर प्रभाव गहरा था।

मूल रूप से 1983 में जॉब्स द्वारा काम पर रखा गया था, स्कली एक सिद्ध ट्रैक रिकॉर्ड के साथ पूरी तरह से सक्षम कार्यकारी था। वह जानता है कि क्या करना है और चीजों को कैसे करना है। वह आसपास के सबसे प्रतिभाशाली विपणन अधिकारियों में से एक माना जाता था, पेप्सीको के रैंक के माध्यम से जल्दी से बढ़ गया। पेप्सी में, उन्होंने बेतहाशा सफल पेप्सी चैलेंज स्वाद परीक्षण विज्ञापन अभियान बनाया, जिससे पेप्सी पहली बार कोका-कोला से आगे निकल गया। लेकिन समस्या यह थी, स्कली खराब थी





Apple में फिट। उन्होंने कंपनी को एक व्यवसाय के रूप में चलाया और इस कारण का नेतृत्व करने के लिए वहां नहीं थे।

यह विचार करने योग्य है कि स्कली के रूप में इतना बुरा कैसे यहां तक कि पहली जगह पर एप्पल में काम मिला। सिंपल- उसे मैनिपुलेट किया गया। स्कली ने जॉब्स से संपर्क नहीं किया और एप्पल के कारण का हिस्सा बनने को कहा। जिस तरह से वास्तविक कहानी सामने आई, उसने लगभग अनुमान लगाया कि जॉब्स को पता था कि उसे मदद की ज़रूरत है। वह जानता था कि उसे अपनी दृष्टि को बढ़ाने में मदद करने के लिए एक HOW आदमी की आवश्यकता थी। वह स्कली के पास गया, एक ठोस आर £ sum6 के साथ एक आदमी, और कहा, "क्या आप अपना पूरा जीवन चीनी पानी बेचना चाहते हैं या आप दुनिया को बदलना चाहते हैं?" स्कली के अहंकार

की आकांक्षाओं और आशंकाओं को दूर करते हुए, जॉब्स ने एक पूरी तरह से निष्पादित हेरफेर को पूरा किया। और इसके साथ, जॉब्स अपनी ही कंपनी से एक * * साल बाद बेदखल कर दिए गए।

Apple ने कुछ वर्षों के लिए स्टीव जॉब्स के धुएं पर काम किया क्योंकि व्यवसायों ने मैकिनटोश खरीदना शुरू कर दिया और सॉफ्टवेयर डेवलपर्स ने नए सॉफ़्टवेयर का निर्माण जारी रखा। लेकिन यह तब तक लंबा नहीं होगा जब तक कंपनी लड़खड़ाना शुरू नहीं करेगी। Apple सिर्फ वही नहीं था जो यह हुआ करता था। यह विभाजन के माध्यम से चला गया था और इसे अनदेखा कर दिया। क्यों हर गुजरते साल के साथ फजीहत और फजीहत हो रही थी। प्रेरणा गई थी। सचमुच।

स्क्यूली जैसे सक्षम कार्यकारी के साथ व्यवसाय चलाने के लिए, इस कारण का नेतृत्व करने वाला कोई नहीं था। नए उत्पादों होगा "कम क्रांति tionary और अधिक विकासवादी," सूचना *भाग्य* समय में पत्रिका, "कुछ लोगों को यहां तक कि उन्हें सुस्त कॉल कर सकते हैं।" Apple के "सही मस्तिष्क" के तरीकों से थके हुए, Sculley ने कंपनी को बार-बार पुनर्गठित किया, हर बार वापस पाने की कोशिश में जो Apple स्पष्ट रूप से खो गया था। वह मदद करने के लिए एक नए कार्यकारी कर्मचारियों को लाया। लेकिन वे सब कर रहे थे कि कैसे काम करने की कोशिश कर रहा था जब कंपनी ने काम किया तो उसे क्यों ध्यान देना चाहिए। कहने की जरूरत नहीं है, मनोबल निराशाजनक था। 1997 में जॉब्स के वापस आने तक यह नहीं था कि कंपनी के अंदर और बाहर सभी को यह याद दिलाया गया था कि Apple का अस्तित्व क्यों था। स्पष्टता के साथ, कंपनी ने अलग से सोचने के लिए नवाचार के लिए अपनी शक्ति को फिर से स्थापित किया





और, उद्योगों को फिर से परिभाषित करने के लिए एक बार फिर। हेल्म में जॉब्स के साथ, यथास्थिति को चुनौती देने के लिए, व्यक्तिगत रूप से सशक्त बनाने के लिए संस्कृति लौट आई। हर निर्णय WHY के माध्यम से फ़िल्टर किया गया था, और यह काम किया। अधिकांश प्रेरक नेताओं की तरह, जॉब्स ने बाहर की सलाह पर भरोसा किया। बड़े पैमाने पर बाजार के फैसले नहीं करने के लिए उनकी नियमित रूप से आलोचना की गई , जैसे कि लोगों को मैक को क्लोन करना। वह नहीं कर सका; उन कार्यों का उल्लंघन किया जो वह मानता था। वे सेलेरी टेस्ट में फेल हो गए।

जब व्यक्ति जो WHY का प्रतिनिधित्व करता है, वह स्पष्ट रूप से स्पष्ट नहीं करता है कि कंपनी को पहले स्थान पर क्यों स्थापित किया गया था, तो वे अपने उत्तराधिकारी का नेतृत्व करने के लिए कोई स्पष्ट कारण नहीं छोड़ते हैं। नया CEO कंपनी को चलाने के लिए आएगा और WHAT के विकास पर ध्यान देगा, जिसका ध्यान WHY पर कम होगा। इससे भी बदतर, वे बिना किसी कारण के अपनी दृष्टि को लागू करने की कोशिश कर सकते हैं, जो मूल रूप से ज्यादातर लोगों को पहली जगह दिखाने के लिए प्रेरित करता है। इन मामलों में, नेता उस पर अग्रणी या निर्माण करने के बजाय कंपनी की संस्कृति के खिलाफ काम कर सकता है। नतीजा यह है कि कमज़ोर मनोबल, सामूहिक पलायन, ख़राब प्रदर्शन और अविश्वास और हर-आदमी-की- संस्कृति के लिए धीमा और स्थिर संक्रमण ।

यह डेल पर हुआ। माइकल डेल भी, एक कारण था जब उन्होंने अपनी कंपनी शुरू की। शुरुआत से, उन्होंने अधिक हाथों में अधिक कंप्यूटिंग शक्ति प्राप्त करने के तरीके के रूप में दक्षता पर ध्यान केंद्रित किया। Unfortunately, यह एक कारण था कि वह भी भूल गया था, और फिर कम्यूनिकली पर्याप्त नहीं था, इससे पहले कि उसने जुलाई 2004 में डेल कॉर्प के सीईओ के रूप में कदम रखा। कंपनी ने ग्राहक सेवा को कमजोर करना शुरू कर दिया - एक के लिए, घिनौना — वह तीन साल से भी कम समय में वापस आ गया।

माइकल डेल ने स्वीकार किया कि उसके बिना डेल कॉर्प के स्थापित होने के कारण ऊर्जा को केंद्रित रखने के लिए, कंपनी WHY की कीमत पर WHAT के प्रति अधिक जुनूनी हो गई। "कंपनी शॉर्ट टर्म पर बहुत अधिक ध्यान केंद्रित कर रही थी, और प्राथमिकताओं का संतुलन वैसे ही था जो छोटी अवधि के परिणामों को देने वाली चीजों की ओर झुकाव था - यही प्रमुख मूल कारण था," डेल ने *न्यूयॉर्क टाइम्स* को बताया





सितंबर 2007. कंपनी वास्तव में इतनी खराब हो गई थी कि कुछ प्रबंधकों ने बिक्री लक्ष्य को पूरा करने के लिए 2003 और 2006 के बीच कमाई की रिपोर्ट को गलत साबित करने के लिए मजबूर किया था, एक कॉर्पोरेट संस्कृति का सुझाव दिया गया था जो प्रबंधकों को निचले स्तर के लक्ष्यों को पूरा करने के लिए अनुचित दबाव डालता था । इस बीच, कंपनी ने महत्वपूर्ण बाजार बदलावों को याद किया, विशेष रूप से उपभोक्ता बाजार की क्षमता, और घटक आपूर्तिकर्ताओं के साथ अपनी बढ़त खो दी। और 2006 में, हेवलेट-पैकर्ड ने डेल को दुनिया भर में पीसी के सबसे बड़े विक्रेता के रूप में बदल दिया। डेल विभाजन के माध्यम से चला गया था और इस कारण को पहचानने में विफल रहा कि यह कंपनी नहीं थी।

स्टारबक्स एक और अच्छा उदाहरण है। 2000 में, हॉवर्ड शुल्त्स ने स्टारबक्स के सीईओ के रूप में इस्तीफा दे दिया, और अपने इतिहास में पहली बार और प्रति सप्ताह 50 मिलियन ग्राहकों के बावजूद, कंपनी ने दरार करना शुरू कर दिया।

यदि आप Starbucks के इतिहास को देखें, तो यह उसकी कॉफी के कारण नहीं, बल्कि अनुभव के कारण था, जो उसने cus- tomers को पेश किया था। यह शुल्त्स ही था, जो गॉर्डन बाउकर, जेरी बाल्डविन और ज़ेव सीगल के दस साल बाद 1982 में कंपनी में आया, तब उसने सिएटल में कॉफी बीन्स बेचना शुरू किया। शुरुआती दिनों में यह कॉफी के बारे में था। शुल्त्स ने निराश किया कि स्टारबक्स के संस्थापक बड़ी दृष्टि नहीं देख सकते, कंपनी को एक नए पाठ्यक्रम पर रखने के लिए तैयार हो गए, जो कि अंततः स्टारबक्स को उस कंपनी में बदल दिया गया जिसे हम आज जानते हैं। शुल्त्स को इटली की एस्प्रेसो बार से रूबरू कराया गया था, और यह काम और घर के बीच एक आरामदायक वातावरण बनाने की उनकी दृष्टि थी, "तीसरा स्थान," जैसा कि उन्होंने इसे कहा, जिसने स्टारबक्स को एकल- कॉफी संस्कृति बनाने के लिए अनुमति दी संयुक्त राज्य में जो तब तक कॉलेज परिसरों में मौजूद था।

यही वह समय था जब स्टारबक्स किसी चीज के लिए खड़ी हुई थी। इसने दुनिया के बारे में एक अंतर्निहित धारणा को प्रतिबिंबित किया। यह वह विचार था जिसे लोगों ने खरीदा था, न कि कॉफी ने। और यह प्रेरणादायक था। लेकिन स्टारबक्स, इससे पहले कि इतने से, अपरिहार्य विभाजन के माध्यम से चला गया। वे भी भूल गए





के बारे में क्यों कंपनी की स्थापना की और परिणामों और उत्पादों पर ध्यान केंद्रित करना शुरू कर दिया था। एक समय था जब स्टारबक्स ने आपके कॉफी को एक सिरेमिक कप से बाहर निकालने और अपने डेनिश को सिरेमिक प्लेट से बाहर खाने का विकल्प दिया था। दो सही विवरण जो काम और घर के बीच कंपनी के विश्वास को जीवन में लाने में मदद करते हैं। लेकिन सिरेमिक क्रॉकरी को बनाए रखना महंगा है और स्टारबक्स ने इसके साथ दूर किया, और अधिक कुशल पेपर कप के पक्ष में है। हालांकि इसने पैसे बचाए, यह एक लागत पर आया: विश्वास का क्षरण। एक ग्राहक "वी लव यू, नाउ गेट आउट" को एक पेपर कप की तरह कहता है। यह अब तीसरे स्थान के बारे में नहीं था। यह कॉफी के बारे में हो गया था। स्टारबक्स की WHY फीकी पड़ रही थी। शुक्र है, शुल्ट्ज वहाँ था, WHY का भौतिक अवतार, लोगों को उच्च कारण याद दिलाने के लिए। लेकिन 2000 में उन्होंने छोड़ दिया, और चीजें खराब हो गईं।

कंपनी केवल दस वर्षों में 1,000 से कम दुकानों से बढ़कर 13,000 हो गई थी। आठ साल और दो सीईओ के बाद, कंपनी को खतरनाक तरीके से ओवरटेक किया गया क्योंकि यह मैकडॉनल्ड्स, डंकिन डोनट्स और अन्य गैर-अपेक्षित स्थानों से प्रतिस्पर्धा का सामना कर रहा था। अब एक प्रसिद्ध ज्ञापन में, जो शुल्ट्ज़ ने अपने उत्तराधिकारी, जिम डोनाल्ड को लिखा था, पतवार लेने के लिए लौटने से कुछ महीने पहले, उन्होंने डोनाल्ड को "विरासत, परंपरा और जुनून जो हम सभी के लिए सही है, को उकसाने के लिए आवश्यक परिवर्तन करने के लिए" दिया। स्टारबक्स का अनुभव। ” जिस वजह से कंपनी भड़की हुई थी - डेयरिंग यह नहीं थी कि यह बहुत तेजी से बढ़े, लेकिन यह कि शुल्ट्ज ने अपने WHY को संगठन में प्रोपेक्ट नहीं किया था ताकि संगठन उसके बिना WHY का प्रबंधन कर सके। 2008 की शुरुआत में, शुल्त्स ने डोनाल्ड को फिर से एक ऐसे नेता के साथ रखा, जो विभाजन से एक समय पहले कंपनी को बेहतर ढंग से चला सके: खुद।

इन अधिकारियों में से किसी को भी प्रबंधन के लिए भगवान का उपहार नहीं माना जाता है। उदाहरण के लिए, स्टीव जॉब्स के व्यामोह को अच्छी तरह से प्रलेखित किया गया है, और बिल गेट्स सामाजिक रूप से अजीब हैं। उनकी कंपनियों के हजारों लोग गहरे हैं और वे अकेले ही सभी तार नहीं खींच सकते हैं या सब कुछ ठीक से काम करने के लिए सभी बटन को धक्का दे सकते हैं। वे दिमाग पर भरोसा करते हैं





और लोगों की टीमों के प्रबंधन कौशल को उनके मेगाफोन बनाने में मदद करने के लिए। वे उन लोगों पर भरोसा करते हैं जो अपने कारण साझा करते हैं। इस संबंध में, वे अन्य अधिकारियों से अलग नहीं हैं। लेकिन उन सभी में जो कुछ भी है, कुछ ऐसा है जो सभी सीईओ के पास नहीं है, वह यह है कि वे शारीरिक रूप से उस कारण को अपनाते हैं जिसके तहत उन्होंने अपनी कंपनियों का निर्माण किया। उनकी शारीरिक उपस्थिति हर कार्यकारी और हर कर्मचारी को याद दिलाती है कि वे काम करने के लिए क्यों दिखाते हैं। सीधे शब्दों में कहें: वे- शिखर में। फिर भी, बिल गेट्स की तरह, ये प्रेरित नेता सभी अपने शब्दों में उनके कारण को ठीक से स्पष्ट करने में विफल रहे हैं कि अन्य उनकी अनुपस्थिति में चारों ओर रैली कर सकते हैं। आंदोलन को कठोर शब्दों में रखने में विफल रहने के कारण ही वे आंदोलन का नेतृत्व कर सकते हैं। क्या होता है जब जॉब्स या डेल या शुल्ट्ज़ फिर से निकल जाते हैं?

किसी भी आकार की कंपनियों के लिए, सफलता सबसे बड़ी चुनौती है। जैसे-जैसे Microsoft बढ़ता गया, गेट्स ने उस बारे में बात करना बंद कर दिया, जो वह मानते थे और ! कैसे वह दुनिया को बदलने जा रहा था और कंपनी के बारे में क्या करना शुरू कर दिया। Microsoft बदल गया। एक कंपनी के रूप में स्थापित जो लोगों को

अधिक उत्पादक बनाने में विश्वास करती थी ताकि वे अपनी उच्चतम क्षमता प्राप्त कर सकें, Microsoft एक कंपनी बन गई जो बस सॉफ्टवेयर उत्पाद बनाती थी। ऐसा प्रतीत होता है कि सूक्ष्म परिवर्तन व्यवहार को प्रभावित करता है। यह निर्णय बदल देता है। और यह प्रभावित करता है कि एक कंपनी भविष्य के लिए खुद को कैसे संरचना करती है यद्यपि Microsoft अपनी स्थापना के बाद से बदल गया था, प्रभाव कभी नाटकीय नहीं था क्योंकि कम से कम बिल गेट्स थे, इस कारण के भौतिक अवतार जिसने उनके अधिकारियों और कर्मचारियों को प्रेरित किया।

Microsoft अपने जीवन में अपने उद्देश्यों को लाने के लिए गेट्स ने सिर्फ एक मूर्त चीज है। कंपनी अपने WHY में से एक WHAT में से एक है। और अब वह कुछ और करने के लिए बंद हो गया है, जो उसके कारण का प्रतीक भी है- गेट्स फाउंडेशन का उपयोग करने के लिए दुनिया भर के लोगों को बाधाओं को दूर करने के लिए हर दिन जागने में मदद करने के लिए ताकि वे भी अपनी क्षमता को प्राप्त करने का अवसर पा सकें। फर्क सिर्फ इतना है कि वह अब सॉफ्टवेयर के साथ नहीं कर रहा है। स्टीव बाल्मर, सभी खातों के एक चतुर व्यक्ति, गेट्स की दृष्टि को शारीरिक रूप से मूर्त रूप नहीं देते हैं





विश्व। उसके पास एक शक्तिशाली कार्यकारी की छवि है जो संख्याओं, प्रतियोगियों और बाजारों को देखता है। वह WHAT लाइन के प्रबंधन के लिए एक उपहार के साथ एक आदमी है। जैसे एप्पल में जॉन स्कली, स्टारबक्स में जिम डोनाल्ड और डेल पर सभी केविन- जो कि दूरदर्शी संस्थापकों या अधिकारियों की जगह लेते हैं- बाल्मर एक दूरदर्शी व्यक्ति के साथ काम करने के लिए एकदम सही आदमी हो सकते हैं, लेकिन क्या वह एक को बदलने के लिए एकदम सही आदमी है?

इन सभी कंपनियों की पूरी संस्कृति को एक आदमी की दृष्टि के आसपास बनाया गया था। एकमात्र उत्तराधिकार योजना जो काम करेगी, वह एक सीईओ को ढूंढना है जो विश्वास करता है और उस आंदोलन का नेतृत्व करना जारी रखना चाहता है, न कि भविष्य की अपनी दृष्टि से इसे प्रतिस्थापित करना। बाल्मर कंपनी को रैली करना जानते हैं, लेकिन क्या वे इसे प्रेरित कर सकते हैं?

सफल उत्तराधिकार किसी को उपयुक्त कौशल सेट के साथ चुनने से अधिक है - यह किसी ऐसे व्यक्ति को खोजने के बारे में है जो मूल कारण के साथ लॉकस्टेप में है जिसके चारों ओर कंपनी की स्थापना की गई थी।

महान दूसरे या तीसरे सीईओ भविष्य की अपनी दृष्टि को लागू करने के लिए पतवार नहीं लेते हैं; वे मूल बैनर उठाते हैं और अगली पीढ़ी में कंपनी का नेतृत्व करते हैं। इसलिए हम इसे succes- sion कहते हैं, प्रतिस्थापन नहीं। दृष्टि की निरंतरता है।

साउथवेस्ट एयरलाइंस का एक कारण सुक्रेशन पर इतना अच्छा रहा है क्योंकि इसका कारण इसकी संस्कृति में बहुत बाधा है, और हर्ब केलीहेर से काम लेने वाले सीईओ ने भी इस कारण को अपनाया। केवर्ड के बाद हॉवर्ड पटनम दक्षिण-पश्चिम का पहला राष्ट्रपति था। हालांकि वह एक कैरियर एयरलाइन लड़का था, लेकिन यह उसका फिर से शुरू नहीं था जिसने उसे कंपनी का नेतृत्व करने के लिए इतना अनुकूल बना दिया। वह एक अच्छी फिट थीं। पुतनाम नौकरी के लिए साक्षात्कार के लिए केलर के साथ मिले समय को याद करते हैं। पुतनाम वापस अपनी कुर्सी पर झुक गया और देखा कि केलहेर ने अपने जूते डेस्क के नीचे से खिसका दिए थे। अधिक महत्वपूर्ण रूप से, पुत्नाम ने केल्हेर के मोजे में से एक में छेद को देखा। यह उस समय था कि पुत्नाम को लगा कि वह नौकरी के लिए सही आदमी है। वह प्यार करता था कि Keelher हर किसी की तरह था। उसके भी मोजे में छेद थे।

हालाँकि पूनम ने महसूस किया कि दक्षिण-पश्चिम उसके लिए सही था, हम कैसे जानते हैं कि वह दक्षिण-पश्चिम के लिए सही था? मेरे पास आधा खर्च करने का मौका था





पुत्नाम से बात करने का दिन। दोपहर में एक बिंदु पर मैंने सुझाव दिया कि हम एक ब्रेक लें और एक स्टारबक्स को पकड़ो। मात्र सुझाव ने उसे रोक दिया। "मैं स्टारबक्स नहीं जा रहा हूँ!" वह फटा। "मैं एक कप कॉफी के लिए पांच डॉलर का भुगतान नहीं कर रहा हूं। और वैसे भी फेकप्यूचिनो क्या है?" उस समय मुझे एहसास हुआ कि दक्षिण पश्चिम के लिए एक फिट पुटनाम कितना सही था। वह एक हर व्यक्ति था। एक डंकिन डोनट्स आदमी। वह केल्हेर से मशाल लेने और आगे बढ़ने के लिए एक सिद्ध व्यक्ति थे। दक्षिण पश्चिम ने उसे प्रेरित किया। हॉवर्ड पटनम के मामले में, केल्हेर ने किसी ऐसे व्यक्ति को काम पर रखा था जो इस कारण का प्रतिनिधित्व कर सकता था, इसे सुदृढ़ नहीं कर सकता था।

आज यह वहां इतना प्रचलित हो गया है कि यह लगभग स्वचालित है। कोलीन बैरेट के लिए भी ऐसा ही कहा जा सकता है, जो 2001 में दक्षिण-पश्चिम के राष्ट्रपति बने थे, उसके तीस साल बाद वह अपने सैन एंटोनियो लॉ फर्म में केल्हेर के सचिव के रूप में काम कर रहे थे। 2001 तक, कंपनी में लगभग 30,000 कर्मचारी और 344 विमानों का बेड़ा था। जब तक उसने पदभार संभाला, बैरेट का कहना है कि कंपनी चलाना "एक बहुत ही सामूहिक प्रयास" बन गया था। केलर ने कंपनी में अपनी दिन-प्रतिदिन की भागीदारी को रोक दिया , लेकिन एक कॉर्पोरेट संस्कृति को इतना मजबूत छोड़ दिया कि हॉलवे में उनकी उपस्थिति की अब आवश्यकता नहीं थी। भौतिक व्यक्ति को बड़े पैमाने

पर केलहेर के लोकगीत द्वारा बदल दिया गया था। लेकिन यह लोककथा है जिसने WHY को जीवित रखने में मदद की है। बैरेट स्वतंत्र रूप से स्वीकार करता है कि वह वहां सबसे चतुर कार्यकारी नहीं है। वह वास्तव में अपने व्यक्तिगत मूल्यांकन में आत्म-वंचित है। लेकिन कंपनी के नेता के रूप में, सबसे चतुर होने के नाते उसका काम नहीं था। उसका काम कारण का नेतृत्व करना था। मूल्यों को पहचानने और हर किसी को याद दिलाने के लिए कि वे वहां क्यों हैं।

अच्छी खबर यह है, यह जानना आसान होगा कि क्या कोई उत्तराधिकारी सही मशाल लेकर चल रहा है। बस सेलेरी टेस्ट लागू करें और देखें कि कंपनी क्या कह रही है और क्या कर रही है। टेस्ट करें कि क्या वे प्रभावी रूप से साबित कर रहे हैं कि उन्हें क्यों स्थापित किया गया था। अगर हम आसानी से किसी कंपनी की WHY का आकलन आसानी से नहीं कर सकते हैं





उत्पादों, सेवाओं, विपणन और सार्वजनिक बयान, फिर संभावनाएं अधिक हैं कि वे नहीं जानते कि यह क्या है। अगर उन्होंने किया, तो हम करेंगे।

## जब क्यों जाता है, क्या आप सब छोड़ दिया है होगा

अप्रैल 5,1992 को, सुबह लगभग आठ बजे, वॉल-मार्ट ने अपनी WHY खो दी। उस दिन, वाल-मार्ट के प्रेरित नेता , सैम वाल्टन, जिस व्यक्ति ने दुनिया के सबसे बड़े रिटेलर का निर्माण किया था, उस कारण को मूर्त रूप दिया, अस्थि मज्जा के कैंसर के लिटिल रॉक में यूनिवर्सिटी ऑफ़ अरकंसास मेडिकल साइंस अस्पताल में मृत्यु हो गई। इसके तुरंत बाद, वाल्टन के सबसे पुराने बेटे, एस। रॉबसन वाल्टन, जिन्होंने अपने पिता को कंपनी के अध्यक्ष के रूप में सफल बनाया, ने एक सार्वजनिक बयान दिया। उन्होंने कहा, " कोई भी बदलाव कॉर्पोरेट दिशा, नियंत्रण या नीति में पूर्व निर्धारित नहीं हैं। " वालमार्ट के कर्मचारियों, ग्राहकों और शेयरधारकों के लिए दुख की बात है कि ऐसा नहीं हुआ।

सैम वाल्टन हर व्यक्ति का अवतार था। हालाँकि उन्हें 1985 में *फोर्ब्स* पत्रिका द्वारा अमेरिका में सबसे अमीर व्यक्ति का नाम दिया गया था , लेकिन जब तक उनकी मृत्यु नहीं हुई, तब तक वह एक पद पर रहे, उन्होंने दूसरों के लिए पैसे के महत्व को कभी नहीं समझा। निश्चित रूप से, वाल्टन एक प्रतियोगी थे, और पैसा सफलता का एक अच्छा संकेत था। लेकिन ऐसा नहीं है जिसने वाल्टन या वालमार्ट में काम करने वालों को सफलता की भावना दी। यह वे लोग थे जो वाल्टन को और सब से ऊपर मानते थे। लोग।

लोगों को देखें और लोग आपके विश्वास के बाद देखेंगे, और वाल्टन और वाल-मार्ट ने इसे साबित किया। शुरुआती दिनों में, उदाहरण के लिए, वाल्टन ने अपने स्टोर के कर्मचारियों के लिए निष्पक्षता से सत् के काम पर जोर देने के लिए जोर दिया, जिन्हें सप्ताहांत में काम करना पड़ता था। उन्होंने जन्मदिन और वर्षगाँठ को याद किया और यहां तक कि एक खजांची की माँ ने पित्ताशय की थैली की सर्जरी की। उन्होंने महंगी कार चलाने के लिए अपने अधिकारियों का पीछा किया और कई वर्षों तक एक कॉर्पोरेट जेट का उपयोग करने का विरोध किया। यदि औसत अमेरिकी के पास वे चीजें नहीं थीं, तो न तो उन लोगों को चाहिए जो उनके चैंपियन होने चाहिए।





वालमार्ट कभी भी वाल्टन के आदेश के तहत विभाजित नहीं हुआ, क्योंकि वाल्टन कभी नहीं भूल पाया कि वह कहाँ से आया है। "मैं अभी भी नहीं हो सकता है - यह खबर है कि मैं नाई की दुकान पर मेरे बाल कटवाता हूं। मैं इसे कहां से काटूंगा?" उसने कहा। "मैं एक पिक ट्रक क्यों चलाता हूं? मुझे अपने कुत्तों को रोल्स रॉयस में चारों ओर से घेरना चाहिए था ?" अक्सर अपने सिग्नेचर ट्वीड जैकेट और एक ट्रक वाले की टोपी पहने देखा जाता है, वाल्टन उन लोगों का अवतार थे, जिनका उद्देश्य था - औसत-जो अमेरिकी।

कर्मचारियों, ग्राहकों और कॉम-मुनियों द्वारा इतनी प्यारी कंपनी के साथ, वाल्टन ने केवल एक बड़ी गड़बड़ी की। उन्होंने अपने कारणों को स्पष्ट शब्दों में नहीं बताया ताकि दूसरों के मरने के बाद भी इसका नेतृत्व करना जारी रखा जा सके। यह पूरी तरह से उनकी गलती नहीं है। मस्तिष्क का वह हिस्सा जो WHY को नियंत्रित करता है, वह भाषा को नियंत्रित नहीं करता है। इसलिए, कई लोगों की तरह, सबसे अच्छा वाल्टन अपने जीवन को लाने के लिए कैसे स्पष्ट कर सकता था। उन्होंने औसत काम करने वाले अमेरिकी के लिए चीजों को अधिक सस्ती बनाने के लिए उत्पादों को सस्ता बनाने की बात की। उन्होंने ग्रामीण समुदायों में स्टोर बनाने के बारे में बात की ताकि आमेर-आईका के कर्मचारियों की रीढ़ शहरी केंद्रों की यात्रा न हो। यह सब समझ में आया। उनके सभी फैसलों ने सेलेरी

टेस्ट पास कर लिया। यह वह क्यों था जिस पर कंपनी का निर्माण किया गया था, हालांकि, वह बिना बिके रह गया था।

वाल्टन अपनी मृत्यु से ठीक पहले तक कंपनी में शामिल थे, जब उनके बीमार स्वास्थ्य ने उन्हें किसी भी लंबे समय तक भाग लेने से रोक दिया था। संस्थापक-नेताओं के साथ सभी संगठनों की तरह जिनकी भौतिक उपस्थिति WHY को जीवित रखने में मदद करती है, उनकी निरंतर भागीदारी i। J कंपनी ने सभी को याद दिलाया था कि वे हर दिन काम करने के लिए क्यों आए थे। उसने अपने आसपास सभी को प्रेरित किया। जिस तरह एप्पल ने स्टीव जॉब्स के **धुरंधरों** को कुछ साल के लिए छोड़ दिया, जब उन्होंने कंपनी छोड़ दी, इससे पहले कि महत्वपूर्ण दरारें **दिखना** शुरू हो जाएं, तो वॉल-मार्ट ने सैम वाल्टन और उनके WHY को थोड़े समय के लिए याद किया जब उनकी मृत्यु हो गई। लेकिन **जैसे-** जैसे WHY को फ़िज़ियर और फ़ज़ियर मिलना शुरू हुआ, कंपनी ने दिशा बदल दी। तब से, वें <पर एक नई प्रेरणा होगी! कंपनी,





और यह कुछ ऐसा था कि वाल्टन ने खुद के खिलाफ चेतावनी दी: पैसे का पीछा करना।

कॉस्टको को 1983 में WHY- टाइप जिम सिनेगल और HOW- टाइप जेफरी ब्रेटमैन द्वारा cofounded किया गया था । सिनगल ने सोल प्राइस से डिस्काउंट रिटेलिंग के बारे में सीखा, वही व्यक्ति जिससे सैम वाल्टन ने "उधार लेना" स्वीकार किया था, उसे व्यवसाय के बारे में बहुत कुछ पता था। और, वाल्टन की तरह, सिनेगल पहले लोगों पर विश्वास करता है। "हम एक कंपनी बनने जा रहे हैं जो पहले नाम के आधार पर सभी के साथ है," उन्होंने एबीसी के न्यूज़मैगजीन शो *20/20* पर एक साक्षात्कार में कहा । अन्य प्रेरक नेताओं के समान फॉर्मूले के बाद, कॉस्टको पहले अपने कर्मचारियों की देखभाल करने में विश्वास करता है। ऐतिहासिक रूप से, उन्होंने सैम के क्लब, वाल-मार्ट के स्वामित्व वाले छूट गोदाम में काम करने वाले लोगों की तुलना में अपने लोगों को लगभग 40 प्रतिशत अधिक भुगतान किया है । और कॉस्टको ऊपर-औसत लाभ प्रदान करता है , जिसमें उनके कर्मचारियों के 90 प्रतिशत से अधिक स्वास्थ्य कवरेज शामिल हैं। परिणामस्वरूप, उनका कारोबार सैम के क्लब की तुलना में लगातार पांच गुना कम है।

एक कारण के आसपास बनी सभी कंपनियों की तरह, कॉस्टको ने उन्हें विकसित होने में मदद करने के लिए अपने मेगाफोन पर भरोसा किया है। उनके पास एक पीआर प्रस्थान नहीं है और वे विज्ञापन पर पैसा खर्च नहीं करते हैं। द लॉज़ ऑफ़ डीफ़्यूज़न- फ्यूजन वह सब है जो कॉस्टको को शब्द से निकालने के लिए आवश्यक था। "कल्पना कीजिए कि आपके पास 120,000 वफादार राजदूत हैं जो लगातार आपके बारे में अच्छी बातें कह रहे हैं," विज्ञापन और पीआर पर अपने कर्मचारियों के विश्वास और वफादारी के मूल्य को पहचानते हुए, सिनेगल ने चुटकी ली।

वर्षों के लिए, वॉल स्ट्रीट विश्लेषकों ने कॉस्ट्को की मार्जिन को बढ़ावा देने और शेयर मूल्य को बढ़ाने के लिए लागत में कटौती के बजाय अपने लोगों पर इतना खर्च करने की रणनीति की आलोचना की। वॉल स्ट्रीट ने कंपनी को पसंद किया कि वे WHAT पर ध्यान दें कि उन्होंने ऐसा क्यों किया। ड्यूश बैंक के एक विश्लेषक ने *फॉरट्यून* पत्रिका को बताया , "कॉस्टको एक ऐसी कंपनी बनी हुई है जो क्लब के सदस्य और कर्मचारी को शेयरधारक से बेहतर सेवा दे रही है।"

सौभाग्य से, सीनगल वॉल स्ट्रीट के विश्लेषकों पर भरोसा करने से ज्यादा अपने पेट पर भरोसा करता है। “वॉल स्ट्रीट बीच पैसा कमाने के व्यवसाय में है





अब और अगले मंगलवार को, "उन्होंने *20/20 के* साक्षात्कार में कहा । हम एक संगठन, एक संस्था बनाने के व्यवसाय में हैं जो हमें उम्मीद है कि अब से पचास साल बाद यहां होगा। और अच्छी मजदूरी देना और अपने साथ काम करने वाले लोगों को रखना बहुत अच्छा व्यवसाय है। ”

इस सब में अद्भुत अंतर्दृष्टि सिर्फ इतना ही नहीं है कि सीनगल कितना प्रेरक है, लेकिन लगभग हर चीज जो वह कहता है और सैम वाल्टन करता है। वाल-मार्ट उतना ही बड़ा हो गया, जितना उसने ठीक वही काम किया- WHY पर ध्यान केंद्रित करना और यह सुनिश्चित करना कि उन्होंने क्या किया। पैसा कभी भी एक कारण नहीं होता है, यह हमेशा एक परिणाम होता है। लेकिन अप्रैल 1992 में उस घातक दिन पर, वॉल-मार्ट ने अपने WHY में विश्वास करना बंद कर दिया।

सैम वाल्टन की मृत्यु के बाद से, वालमार्ट को शेयरधारक मूल्य के नाम पर सभी कर्मचारियों और ग्राहकों के साथ दुर्व्यवहार के स्कैन के द्वारा पीटा गया है। उनकी WHY इतनी फ़ज़ी हो गई है कि जब वे अच्छे से काम करते हैं, तो भी कुछ उन्हें क्रेडिट देने के लिए तैयार रहते हैं। उदाहरण के लिए, कॉम-पैनी, कचरे को कम करने और रीसाइक्लिंग को प्रोत्साहित करने के उद्देश्य से पर्यावरणीय नीति को हटाने के लिए पहले प्रमुख निगमों में से एक था। लेकिन वालमार्ट के आलोचकों ने कंपनी के इरादों पर इतना संदेह किया है कि इस कदम को बड़े पैमाने पर खारिज कर दिया गया था। *न्यूयॉर्क टाइम्स* वेब साइट पर 28 अक्टूबर, 2008 को प्रकाशित एक कॉलम में वालमार्ट

पिछले कई वर्षों से अपनी छवि को सुधारने और इसके पर्यावरणीय प्रभाव को हल्का करने के लिए काम कर रहा है । "वॉल-मार्ट अभी भी उपभोक्तावाद बेच रहा है, क्योंकि यह अपने स्टोर में सामान बनाने की सामाजिक और पर्यावरणीय लागत में कटौती करने का वचन देता है।" दूसरी ओर, कॉस्टको बाद में वालमार्ट की तुलना में एक पर्यावरण नीति की घोषणा करने के लिए था, फिर भी इस पर ध्यान देने योग्य अनुपात मिला है। अंतर यह है कि लोग इसे *मानते* हैं जब कॉस्टको ऐसा करता है। जब लोग जानते हैं कि आप क्या करते हैं, तो वे आपको हर उस चीज़ का श्रेय देने को तैयार हैं जो WHY के प्रमाण के रूप में काम कर सके। जब वे आपके WHY के बारे में अस्पष्ट हैं, तो आपके पास कोई संदर्भ नहीं है। भले ही आप जो काम करते हैं या जो निर्णय लेते हैं, वे अच्छे हो सकते हैं, लेकिन वे दूसरों को समझ में नहीं आएंगे, जो स्पष्ट रूप से समझ नहीं पाते हैं।





और क्या परिणाम? सैम वाल्टन की याद में अभी भी चल रहा है, वालमार्ट की संस्कृति पहले से बरकरार थी, और वाल्टन के मरने के बाद कुछ वर्षों तक दोनों शेयरों का मूल्य भी लगभग बराबर था। लेकिन जैसे - जैसे वॉल-मार्ट ने अपने व्यवसाय को पोस्ट-सैम, पोस्ट-विभाजन के तरीके से चलाना जारी रखा , जबकि कॉस्टको ने डब्ल्यूएचवाई की स्पष्टता बनाए रखी, मूल्य में अंतर नाटकीय रूप से बदल गया। जिस दिन सैम वाल्टन की मृत्यु हुई उस दिन वाल-मार्ट में एक निवेश ने इस पुस्तक के लिखे जाने तक एक शेयरधारक को 300 प्रतिशत लाभ अर्जित किया होगा। कॉस्टको में उसी दिन किए गए निवेश से 800 प्रतिशत लाभ प्राप्त होगा।

कॉस्टको का लाभ यह है कि उनके WHY, जिम सिरगल का अवतार अभी भी है। वह जो कुछ कहता है और मदद करता है वह उसके चारों ओर उन सभी को सुदृढ़ करने में मदद करता है जो कंपनी के लिए खड़ा है। उस WHY के लिए सही रहते हुए, Sinegal ने $ 430,000 का वेतन प्राप्त किया, जो कि कंपनी के आकार और सफलता को देखते हुए अपेक्षाकृत कम राशि है। पर वॉल-मार्ट के शिखर, सैम वाल्टन कभी नहीं से अधिक प्रति वर्ष 350,000 $, यह भी कि वह क्या मानना था के साथ संगत के वेतन ले लिया। डेविड ग्लास, सैम वाल्टन के बाद सीईओ के रूप में पदभार संभालने वाले पहले व्यक्ति, एक व्यक्ति जिसने वाल्टन के चारों ओर काफी समय बिताया था, ने कहा, "इन दिनों बहुत सारी फ्लाइंग कंपनियों और इन ओवरपेड सीईओ के साथ क्या हो रहा है , जो वास्तव में हैं बस ऊपर से लूटपाट और किसी के लिए नहीं देख रहे हैं लेकिन खुद को, वास्तव में मुझे परेशान करता है। यह आज अमेरिकी व्यापार के लिए गलत चीजों में से एक है। "

तीन और सीईओ ने मशाल को ले जाने का प्रयास किया जो वाल्टन ने जलाया। और प्रत्येक उत्तराधिकार के साथ कि मशाल, उद्देश्य, कारण और विश्वास की स्पष्ट भावना, मंद और मंद हो गई है। नई उम्मीद माइकल टी। ड्यूक में निहित है, जिन्होंने 2009 की शुरुआत में सीईओ का पद संभाला था। ड्यूक का लक्ष्य वॉल-मार्ट की WHY की चमक और स्पष्टता को बहाल करना है ।

और ऐसा करने के लिए, उन्होंने खुद को $ 5.43 मिलियन का वार्षिक वेतन देकर शुरू किया।



# भाग 6

# समझो क्यों

# 13

# एक क्यों के मूल

यह वियतनाम युद्ध-युग उत्तरी कैलिफोर्निया में शुरू हुआ , जहां सत्ता के बड़े केंद्रों के लिए प्रतिशोधात्मक आदर्श और संकट बड़े पैमाने पर चले। दो युवकों ने सरकार और निगमों की शक्ति को दुश्मन के रूप में देखा, इसलिए नहीं कि वे बड़े, प्रति सेवक थे, बल्कि इसलिए कि उन्होंने व्यक्ति की भावना को कुचल दिया। उन्होंने एक ऐसी दुनिया की कल्पना की, जिसमें किसी व्यक्ति की आवाज हो। उन्होंने एक ऐसे समय की कल्पना की जब कोई व्यक्ति लगातार सत्ता, पुरानी धारणाओं और यथास्थितिवादी विचारों के लिए सफलतापूर्वक खड़ा हो सकता है और सफलतापूर्वक उन्हें चुनौती दे सकता है। यहां तक कि उन्हें पुनर्निर्देशित भी किया। उन्होंने हिप्पी प्रकारों के साथ काम किया, जिन्होंने अपने विश्वासों को साझा किया, लेकिन उन्होंने दुनिया को बदलने के लिए एक अलग तरीका देखा, जिसे किसी भी अवैध विरोध या विरोध की आवश्यकता नहीं थी।

स्टीव वॉज़निएक और स्टीव जॉब्स इस समय में उम्र के आ गए। न केवल उत्तरी कैलिफोर्निया में क्रांतिकारी भावना उच्च चल रही थी, बल्कि यह कंप्यूटर क्रांति का समय और स्थान भी था। और इस तकनीक में उन्होंने अपना स्वयं का संशोधन शुरू करने का अवसर देखा। "Apple ने किसी व्यक्ति को किसी भी कंपनी के समान काम करने की शक्ति दी," वोज्नियाक ने कहा। "पहली बार, एक व्यक्ति एक निगम को केवल इसलिए ले सकता था क्योंकि उनके पास तकनीक का उपयोग करने की क्षमता थी।" वोज्नियाक ने Apple I और



## क्यों के साथ स्टार्ट

बाद में Apple II लोगों को प्रौद्योगिकी की शक्ति का दोहन करने के लिए पर्याप्त सरल हो गया। नौकरियां जानती थीं कि इसे कैसे बेचना है। इस प्रकार Apple Computer का जन्म हुआ। एक उद्देश्य के साथ एक कंपनी - स्थापित शक्ति तक खड़े होने के लिए व्यक्ति को शक्ति देने के लिए। यथास्थिति को चुनौती देने और सफल होने के लिए सपने देखने वालों और आदर्शवादियों को सशक्त बनाना। लेकिन उनका कारण, उनका WHY, Apple के जन्म से बहुत पहले शुरू हो गया था।

1971 में, यूसी बर्कले में वोज्नियाक के डॉर्म रूम से बाहर निकल कर दो स्टिव्स ने कुछ ऐसा बनाया जिसे उन्होंने ब्लू बॉक्स कहा। उनकी छोटी डिवाइस ने लोगों को क्षमता प्रदान करने के लिए फोन सिस्टम को हैक किया; उनके फोन बिल पर लंबी दूरी की दरों का भुगतान करने से बचें । Apple कंप्यूटर अभी तक मौजूद नहीं थे, लेकिन जॉब्स और वोज़ पहले से ही एक बिग ब्रदर-टाइप पावर को चुनौती दे रहे थे , इस मामले में एकाधिकार फोन कंपनी मा बेल, अमेरिकन टेलीफोनी और टेलीग्राफ। तकनीकी रूप से, ब्लू बॉक्स ने जो किया वह गैरकानूनी था, और शक्ति को चुनौती देने की इच्छा नहीं थी; कानून को तोड़कर, जॉब्स और वोज़ ने वास्तव में कभी भी स्वयं डिवाइस का उपयोग नहीं किया। लेकिन वे अन्य व्यक्तियों को एकाधिकार के नियमों से खेलने से बचने की क्षमता देने के विचार को पसंद करते थे, ने एक ऐसे विषय को मजबूर किया जो कि Apple के भविष्य में कई बार दोहराएगा। '

1 अप्रैल, 1976 को उन्होंने अपना पैटर्न फिर से दोहराया। उन्होंने कंप्यूटर उद्योग के दिग्गजों पर कब्जा कर लिया, विशेष रूप से बिग ब्लू आईबीएम। Apple से पहले, कंप्यूटिंग का मतलब अभी भी एक कंप्यूटर सेंटर में कहीं दूर एक विशाल मेनफ्रेम के निर्देश देने के लिए पंच कार्ड का उपयोग करना था। आईबीएम ने निगमों को अपनी तकनीक को लक्षित किया, न कि एप्पल का इरादा, व्यक्तियों को लक्षित करने के लिए एक उपकरण के रूप में, निगमों को। उद्देश्य और अद्भुत अनुशासन की स्पष्टता के साथ, Apple कंप्यूटर की सफलता डी IFFUSION के कानून का लगभग डिजाइन द्वारा पालन करने के लिए लग रहा था । व्यवसाय में अपने पहले वर्ष में, कंपनी ने उन लोगों के लिए $ 1 मिलियन मूल्य के कंप्यूटर बेचे, जो मानते थे कि वे क्या मानते हैं। दो साल तक, उन्होंने $ 10 मिलियन मूल्य की बिक्री की थी। व्यवसाय में अपने तीसरे वर्ष तक वे $ 100 मिलियन की कंपनी थे, और उन्होंने केवल छह वर्षों के भीतर अरब-डॉलर का दर्जा प्राप्त कर लिया ।



## एक क्यों के मूल

पहले से ही एक घरेलू नाम, 1984 में Apple ने अपने प्रसिद्ध "1984" वाणिज्यिक के साथ मैकिनटोश को लॉन्च किया जो सुपर बाउल के दौरान प्रसारित हुआ था। रिडले स्कॉट द्वारा निर्देशित, *ब्लेड रनर* जैसे पंथ क्लासिक्स के प्रसिद्ध निर्देशक , वाणिज्यिक ने विज्ञापन उद्योग के पाठ्यक्रम को भी बदल दिया। पहले "सुपर बाउल कमर्शियल," ने बड़े बजट के सिनेमाई सुपर बाउल विज्ञापन की वार्षिक परंपरा की शुरुआत की । मैकिंटोश के साथ, ऐप्पल ने एक बार फिर इस परंपरा को बदल दिया कि चीजें कैसे की गईं। उन्होंने माइक्रोसॉफ्ट के डॉस के मानक को चुनौती दी, उस समय अधिकांश व्यक्तिगत कंप्यूटर द्वारा उपयोग किए जाने वाले मानक ऑपरेटिंग सिस्टम। Macintosh एक ग्राफिकल यूजर इंटरफेस और माउस का उपयोग करने वाला पहला मास-मार्केट कंप्यूटर था, जो लोगों को इनपुट कोड के बजाय "पॉइंट एंड क्लिक" करने की अनुमति देता था। विडंबना यह है कि यह माइक्रोसॉफ्ट था जिसने विंडोज, गेट्स के ग्राफिकल यूजर इंटरफेस के संस्करण के साथ एप्पल की अवधारणा को जन-जन तक पहुंचाया। Apple की क्रांतियों को प्रज्वलित करने की क्षमता और माइक्रोसॉफ्ट के विचारों को बड़े पैमाने पर बाजार तक ले जाने की क्षमता पूरी तरह से प्रत्येक कंपनी की WHY और वास्तव में उनके अन्य संस्थापकों को दर्शाती है। नौकरियां हमेशा चुनौती के बारे में रही हैं और गेट्स हमेशा सबसे अधिक लोगों को पाने के बारे में रहे हैं।

Apple अन्य उत्पादों के साथ चुनौती देता रहेगा जो समान पैटर्न का पालन करते हैं। हाल के उदाहरणों में आईपॉड और, काफी अधिक, आईट्यून्स शामिल हैं। इन तकनीकों के साथ, Apple chal- ने संगीत उद्योग की यथास्थिति व्यापार मॉडल को लंबा कर दिया- एक ऐसा उद्योग जो अपनी बौद्धिक संपदा और उनके पुराने व्यवसाय मॉडल की रक्षा करने की कोशिश कर रहा है, वह तेरह साल पुराने संगीत के समुद्री डाकू पर मुकदमा करने में व्यस्त था - Apple ने नए सिरे से परिभाषित किया ऑनलाइन संगीत बाजार। जब Apple ने iPhone पेश किया तो पैटर्न फिर से दोहराया गया। यथास्थिति ने तय किया कि सेलुलर प्रदाता और न कि फोन निर्माता वास्तविक फोन की सुविधाओं और क्षमताओं को तय करते हैं। उदाहरण के लिए, टी-मोबाइल, वेरिज़ोन वायरलेस और स्प्रिंट, मोटोरोला, एलजी और नोकिया को बताएं कि क्या करना है। Apple ने वह सब बदल दिया जब उन्होंने घोषणा की कि, iPhone के साथ, वे बता रहे होंगे



प्रदाता फोन क्या करेगा। विडंबना यह है कि जिस कंपनी ने अपने ब्लू बॉक्स के साथ दशकों पहले चुनौती दी थी, इस बार क्लासिक प्रारंभिक-अपनाने वाले व्यवहार का प्रदर्शन किया । एटी एंड टी इस नए मॉडल से सहमत होने वाला एकमात्र था, और इसलिए एक और क्रांति को प्रज्वलित किया गया था।

नवाचार के लिए ऐप्पल की उत्सुकता उसके WHY से बाहर पैदा हुई है और वर्षों से बचा हुआ जॉब्स गायब था, कंपनी की स्थापना के बाद से यह कभी नहीं बदला। विरासत व्यवसाय मॉडल को रखने वाले उद्योगों को आगे बढ़ाया जाना चाहिए; आप अगले हो सकते हैं। यदि Apple अपने WHY के लिए सही रहता है, तो टेलीविजन और फिल्म उद्योग संभवतः अगले हो जाएंगे।

Apple के पास जो करने की क्षमता है, उसका इंडस से कोई लेना-देना नहीं है- विशेषज्ञता का प्रयास करें। सभी कंप्यूटर और प्रौद्योगिकी कंपनियों के पास प्रतिभा और संसाधनों की खुली पहुँच है और वे सभी उत्पाद हैं जो Apple अपने सभी उत्पादों का उत्पादन करने के लिए योग्य हैं। यह एक उद्देश्य, कारण या विश्वास के साथ करना है जो कई साल पहले कपर्टिनो, कैलिफोर्निया में आदर्शवादियों के एक जोड़े के साथ शुरू हुआ था। स्टीव जॉब्स ने कहा, "मैं ब्रह्मांड में एक डिंग डालना चाहता हूं।" और वास्तव में Apple उन उद्योगों में करता है जिसमें वह प्रतिस्पर्धा करता है। Apple अपने संस्थापकों की WHY से बाहर पैदा हुआ है। एक या दूसरे के बीच कोई अंतर नहीं है। Apple, जॉब्स और Woz की WHY में से एक है। जॉब्स और एप्पल की पर्सनैलिटी बिल्कुल एक जैसी हैं। वास्तव में, उन सभी के व्यक्तित्व जो सेब के लिए स्पष्ट रूप से तैयार हैं, समान हैं। Apple ग्राहक और Apple कर्मचारी में कोई अंतर नहीं है। एक Apple के WHY में विश्वास करता है और कंपनी के लिए काम करना चुनता है, और दूसरा Apple के WHY में विश्वास करता है और अपने उत्पादों को खरीदने का विकल्प चुनता है। यह सिर्फ एक व्यवहारगत अंतर है। वफादार शेयरधारक भी अलग नहीं हैं। वे जो खरीदते हैं वह अलग है, लेकिन वे जिस कारण से खरीदते हैं और वफादार रहते हैं, वही है। कंपनी के उत्पाद उनकी अपनी पहचान के प्रतीक बन जाते हैं। मरने के मोटा सन कंपनी के बाहर कहा जाता है एप्पल के संप्रदाय का हिस्सा बनने के लिए। कहा जाता है कि कंपनी के अंदर की मृत्यु को "स्टीव के पंथ" का एक हिस्सा कहा जाता है। उनके प्रतीक अलग हैं, लेकिन कारण के लिए उनकी भक्ति समान है। की हम



"पंथ" शब्द का उपयोग करने का तात्पर्य है कि हम पहचान सकते हैं कि एक , गहरी आस्था, कुछ तर्कहीन है, जो सभी मानते हैं कि शेयर * और हम सही होंगे। नौकरियां, उनकी कंपनी, उनके वफादार कर्मचारी और उनके वफादार ग्राहक सभी सीमाओं को आगे बढ़ाने के लिए मौजूद हैं। वे सभी एक अच्छी क्रांति की कल्पना करते हैं।

सिर्फ इसलिए कि Apple का WHY कितना स्पष्ट है इसका मतलब यह नहीं है कि हर कोई इसके लिए तैयार है। कुछ लोग उन्हें पसंद करते हैं और कुछ नहीं। कुछ लोग उन्हें गले लगाते हैं और कुछ लोग उनके द्वारा दोहराए जाते हैं। लेकिन इससे इनकार नहीं किया जा सकता है: वे किसी चीज के लिए खड़े होते हैं। डिफ्यूशन ऑफ डिफ्यूजन कहता है कि केवल 2.5 प्रतिशत आबादी में एक नवोन्मेषी मानसिकता है- वे ऐसे लोगों का समूह हैं जो अपने अंतर्ज्ञान पर भरोसा करने और दूसरों की तुलना में अधिक जोखिम लेने के लिए तैयार हैं। शायद यह कोई संयोग नहीं है कि Microsoft विंडोज दुनिया के 96 प्रतिशत कंप्यूटरों पर बैठता है जबकि Apple लगभग 2.5 प्रतिशत रखता है। अधिकांश लोग यथास्थिति को चुनौती नहीं देना चाहते हैं।

हालांकि Apple कर्मचारी आपको बताएंगे कि कंपनी की सफलता उसके उत्पादों में निहित है या नहीं, इस तथ्य यह है कि बहुत सारी कंपनियां गुणवत्ता वाले उत्पाद बनाती हैं। और यद्यपि एप्पल के कर्मचारी अभी भी जोर दे सकते हैं कि उनके उत्पाद बेहतर हैं, यह उस मानक पर निर्भर करता है जिसके द्वारा आप उन्हें जज कर रहे हैं। Apple के उत्पाद वास्तव में उन लोगों के लिए सबसे अच्छे हैं जो Apple के WHY से संबंधित हैं। यह Apple का विश्वास है जो उन सभी के माध्यम से आता है जो वे सोचते हैं, कहते हैं और करते हैं जो उन्हें बनाता है कि वे कौन हैं। वे इस पर इतने प्रभावी हैं, वे स्पष्ट रूप से "i" अक्षर के साथ उत्पाद नाम से पहले अपने स्वयं के उत्पादों को स्पष्ट रूप से पहचानने में सक्षम हैं। लेकिन वे केवल पत्र के मालिक नहीं हैं, वे "I" *शब्द के* मालिक हैं । वे एक कंपनी है जो

व्यक्ति की रचनात्मक भावना को चैंपियन करते हैं, और उनके ठेस-ucts, सेवाओं और विपणन बस इसे साबित करते हैं।

237

क्यों के साथ स्टार्ट

WHY लुकिंग बैक से आता है

रूढ़िवादी अनुमान तीन से एक पर संख्या डालते हैं। लेकिन कुछ इतिहासकारों ने कहा है कि अंग्रेजी सेना छह से एक से आगे निकल गई थी। भले ही आप अनुमान लगाने के लिए चुनते हैं, इंग्लैंड के राजा हेनरी वी के लिए पेशेवरों, कीटों को अच्छा नहीं लगा। यह वर्ष 1415 के अंत में अक्टूबर था और अंग्रेजी सेना उत्तरी फ्रांस के एगिनकोर्ट में एक बड़ी फ्रांसीसी सेना के खिलाफ लड़ाई करने के लिए तैयार थी। लेकिन संख्याएं हेनरी की समस्याओं में से सिर्फ एक थीं।

अंग्रेजी सेना ने लगभग तीन सप्ताह लगते हुए, 250 मील की दूरी पर मार्च किया था, और अपनी मूल संख्या का लगभग 40 प्रतिशत बीमारी के कारण खो दिया था। फ्रांसीसी, इसके विपरीत, बेहतर आराम और बहुत बेहतर आत्माओं में थे। बेहतर प्रशिक्षित और अधिक अनुभवी फ्रेंच भी अंग्रेजी पर अपना बदला मांग पिछले हार का अपमान की भरपाई के लिए की संभावना से उत्साहित थे। और यह सब बंद करने के लिए, फ्रेंच काफी बेहतर सुसज्जित थे; अंग्रेजी को हल्के ढंग से बख्तरबंद किया गया था, लेकिन उनके पास जो कुछ भी सुरक्षा थी उसका फ्रेंच कवच के बेहतर वजन के लिए कोई मुकाबला नहीं था, लेकिन जो कोई भी अपने मध्यकालीन यूरोपीय इतिहास को जानता है, वह पहले से ही एग्रीकोर्ट की लड़ाई का परिणाम जानता है। भारी बाधाओं के बावजूद, अंग्रेजी ने जीत हासिल की।

अंग्रेजी में प्रौद्योगिकी का एक महत्वपूर्ण हिस्सा था जो फ्रांसीसी को भ्रमित करने और घटनाओं की एक श्रृंखला शुरू करने में सक्षम था जो एक फ्रांसीसी हार में पूरी तरह से परिणाम देगा। अंग्रेजों के पास लंबे समय तक एक हथियार था, जो अपने समय के लिए आश्चर्यजनक रेंज था। युद्ध के मैदान से दूर खड़े होकर, इतनी दूर कि भारी कवच की जरूरत नहीं थी; अंग्रेज घाटी में नीचे उतर सकते थे और तीरों से फ्रेंच बौछार कर सकते थे। लेकिन तकनीक और रेंज ऐसा नहीं है जो एक तीर को अपनी शक्ति दे। अपने आप से, एक तीर लकड़ी की एक तीखी छड़ी है जिसमें एक तेज धार और कुछ पंख होते हैं। अपने आप से, एक तीर एक तलवार या कवच घुसना नहीं कर सकता। एक तीर से अनुभव, प्रशिक्षण, संख्या और कवच को ग्रहण करने की क्षमता मिलती है। लकड़ी की वह मटमैली छड़ी, जब हवा के माध्यम से चोट करती है, केवल एक ताकत बन जाती है

238

एक क्यों के मूल

जब यह एक दिशा में तेजी से बढ़ रहा है। लेकिन अगिनकोर्ट की लड़ाई का आपका WHY खोजने से क्या लेना-देना है?

इससे पहले कि वह कोई शक्ति हासिल कर सके या कोई प्रभाव हासिल कर सके, एक तीर को लक्ष्य से 180 डिग्री पीछे की ओर खींचा जाना चाहिए। और यही वह जगह भी है जहां एक WHY अपनी शक्ति प्राप्त करता है। WHY आगे नहीं आता है कि आप क्या हासिल करना चाहते हैं और वहां पहुंचने के लिए एक उपयुक्त रणनीति का पता लगा रहे हैं। यह किसी से पैदा नहीं हुआ है! बाजार अनुसंधान। यह ग्राहकों या कर्मचारियों के साथ व्यापक साक्षात्कार से नहीं आता है। यह पूरी तरह से विपरीत दिशा में देखने से आता है जहां से आप अभी हैं। WHY खोजना खोज की एक प्रक्रिया है, न कि आविष्कार।

जिस तरह 1960 और 70 के दशक में विद्रोही के दौरान Apple का WHY विकसित हुआ, वैसे ही हर दूसरे व्यक्ति या संगठन के लिए WHY अतीत से आता है। यह एक व्यक्ति या छोटे समूह के पालन-पोषण और जीवन के अनुभव से पैदा होता है। हर एक व्यक्ति के पास WHY है और हर एक संगठन के पास भी एक है। एक संगठन, मत भूलना, WHAT में से एक है, एक मूर्त चीजों में से एक जिसे संस्थापक या समूह ने अपने WHY को साबित करने के लिए अपने जीवन में किया है।

प्रत्येक कंपनी, संगठन या समूह प्रेरणा देने की क्षमता के साथ एक व्यक्ति या छोटे लोगों के समूह के साथ शुरू होता है जो खुद से बड़ा कुछ करने के लिए प्रेरित थे। क्यों, विडंबना की स्पष्टता, कठिन हिस्सा नहीं है। किसी के उद्देश्य पर विश्वास करना, किसी के उद्देश्य, कारण या विश्वास पर खरा उतरना अनुशासन है। पूरी तरह से संतुलन और प्रामाणिक बने रहना सबसे मुश्किल हिस्सा है। कुछ जो एक मेगाफोन बनाने में सक्षम हैं, और सिर्फ एक कंपनी नहीं है, उनके कारण आसपास हैं जो प्रेरणा देने की क्षमता अर्जित करते हैं। ऐसा करने में, वे लोगों को स्थानांतरित करने के लिए एक शक्ति का उपयोग करते हैं जो कुछ भी कल्पना कर सकते हैं। किसी कंपनी या संगठन की WHY सीखना या किसी सामाजिक आंदोलन की WHY को समझना हमेशा एक बात से शुरू होता है: आप।

## क्यों के साथ स्टार्ट

### मैं विफल हूं

मेरी याद में तीन महीने अप्रत्यक्ष रूप से छपे हैं- सितंबर से दिसंबर 2005। यह तब था जब मैंने रॉक बॉटम को हिट किया था।

मैंने अपना व्यवसाय फरवरी 2002 में शुरू किया था और यह अविश्वसनीय रूप से रोमांचक था। मैं "पेशाब और सिरका से भरा हुआ था," जैसा कि मेरे दादाजी कहेंगे। कम उम्र से, मेरा लक्ष्य अपना खुद का व्यवसाय शुरू करना था। यह अमेरिकन ड्रीम था, और मैं इसे जी रहा था। मेरे आत्म-मूल्य की पूरी भावना इस तथ्य से आई है कि मैंने इसे किया, मैंने इसका लाभ उठाया, और यह आश्चर्यजनक लगा। अगर किसी ने कभी मुझसे पूछा कि मैंने क्या किया है, तो मैं पुराने *सुपरमैन* टीवी श्रृंखला से जॉर्ज रीव्स की तरह पोज दूंगा । मैं अपने हाथों को अपने कूल्हों पर रखूंगा, अपनी छाती को बाहर करूंगा, एक कोण पर खड़ा रहूंगा और अपने सिर को ऊंचा उठाकर घोषित करूंगा कि "मैं एक उद्यमी हूं।" मैंने जो किया, वह मैंने खुद को परिभाषित किया, और यह अच्छा लगा। मैं सुपरमैन की तरह नहीं था, मैं सुपरमैन था।

जैसा कि कोई भी व्यवसाय शुरू करने वाला जानता है, यह एक शानदार दौड़ है। एक आंकड़ा है जो आपके सिर पर लटका हुआ है - सभी नए व्यवसायों के 90 प्रतिशत से अधिक पहले तीन वर्षों में विफल हो जाते हैं। किसी के लिए भी उनमें से एक प्रतिस्पर्धी भावना का एक सा, विशेष रूप से किसी के लिए जो खुद को या खुद को एक उद्यमी के रूप में परिभाषित करता है (कूल्हों पर हाथ, छाती बाहर, एक मामूली कोण पर खड़े), विफलता के इन भारी बाधाओं को डराना नहीं है, वे केवल आग में ईंधन डालो। यह सोचने की मूर्खता कि आप उन लोगों के छोटे अल्पसंख्यक का हिस्सा हैं जो वास्तव में इसे तीन साल का बना देंगे और इस अवहेलना का एक हिस्सा वे उद्यमी हैं जो वे हैं, जो जुनून और पूरी तरह से तर्कहीन हैं।

एक वर्ष के बाद, हमने जश्न मनाया। हम व्यवसाय से बाहर नहीं गए थे। हम बाधाओं को पीट रहे थे। हम सपना जी रहे थे। दो साल बीत गए। फिर तीन साल। मुझे अभी भी यकीन नहीं है कि हमने यह कैसे किया- हमने कभी भी किसी अच्छी प्रणाली और प्रक्रिया को ठीक से लागू नहीं किया। लेकिन इसके साथ बिल्ली के लिए, हम बाधाओं को हरा देंगे। मैंने अपना लक्ष्य हासिल कर लिया था और यही सब मायने रखता था। अब मैं एक बहुत छोटे समूह का गर्व सदस्य था



## एक क्यों के मूल

जो लोग सांख्यिकीय प्रमाण के साथ कह सकते हैं, कि मैं एक अमेरिकी लघु व्यवसाय स्वामी था।

चौथा साल बहुत अलग साबित होगा। एक उद्यमी होने की नवीनता खराब हो गई थी। मैं अब जॉर्ज रीव्स की तरह नहीं खड़ा था। जब मुझसे पूछा गया कि मैंने क्या किया है, तो मैं अब लोगों को बताऊंगा कि मैंने "स्थिति और रणनीति परामर्श" किया। यह बहुत कम रोमांचक था और यह निश्चित रूप से एक बड़ी दौड़ की तरह महसूस नहीं करता था। यह अब एक भावुक पीछा नहीं था, यह सिर्फ एक व्यवसाय था। और हकीकत यह थी कि कारोबार उस रसिया को नहीं दिखता था।

हम कभी भागे हुए नहीं थे। हमने जीवनयापन किया, लेकिन ज्यादा नहीं। हमारे पास कुछ FORTUNE 500 ग्राहक थे और हमने अच्छा काम किया। मैंने जो किया उस पर मैं स्पष्ट था। और मैं आपको बता सकता हूं कि हम कैसे अलग थे- हमने यह कैसे किया। खेल में हर किसी की तरह, मैं संभावित ग्राहकों को यह समझाने की कोशिश करूंगा कि हमने यह कैसे किया, हम कैसे बेहतर थे, हमारा तरीका कैसा था ... और यह कड़ी मेहनत का था। सच तो यह है, मैंने अपनी ऊर्जा के कारण बाधाओं को हराया, मेरे व्यापार कौशल की वजह से नहीं, लेकिन मेरे पास जीवन के बाकी हिस्सों के लिए उस रणनीति को बनाए रखने की ऊर्जा नहीं थी। मुझे यह जानने के लिए पर्याप्त जानकारी थी कि यदि व्यवसाय को बनाए रखना है तो हमें बेहतर प्रणालियों और प्रक्रियाओं की आवश्यकता है।

मैं अविश्वसनीय रूप से लोकतांत्रिक था। बौद्धिक रूप से, मैं आपको बता सकता हूं कि मुझे क्या करने की आवश्यकता है, मैं अभी ऐसा नहीं कर सका। सितंबर 2005 तक मैं कभी भी निकटतम था, अगर मैं पहले से ही पूरी तरह से उदास नहीं था। मेरा पूरा जीवन मैं एक बहुत खुश-भाग्यशाली व्यक्ति रहा हूँ, इसलिए बस दुखी होना काफी बुरा था। लेकिन यह बदतर था।

डिप्रेशन ने मुझे पागल बना दिया। मुझे यकीन था कि मैं व्यवसाय से बाहर जाने वाला हूं। मुझे विश्वास था कि मैं अपने अपार्टमेंट से बेदखल होने जा रहा हूं। मैं निश्चित था कि मेरे लिए काम करने वाला कोई भी व्यक्ति मुझे पसंद नहीं करता था और मेरे ग्राहकों को पता था कि मैं एक धोखा था। मुझे लगा कि मैं जिस किसी से भी मिला हूं वह मुझसे ज्यादा चालाक था। मुझे लगता था कि मैं जिस किसी से भी मिला हूं वह मुझसे बेहतर था। व्यवसाय को बनाए रखने के लिए मैंने जो भी ऊर्जा छोड़ी थी, वह अब अपने आप को बढ़ाने और यह दिखावा करने में चली गई कि मैं अच्छा कर रहा हूं।

अगर चीजें बदलनी थीं, तो मुझे पता था कि सब कुछ दुर्घटनाग्रस्त होने से पहले मुझे अधिक संरचना को लागू करना सीखना होगा। मैंने सम्मेलनों में भाग लिया, किताबें पढ़ीं और सफल दोस्तों से सलाह ली कि इसे कैसे किया जाए। यह सब अच्छी सलाह थी, लेकिन मैं इसे नहीं सुन सका। कोई फर्क नहीं पड़ता कि मुझे क्या बताया गया था, मैं सुन सकता था कि मैं सब कुछ गलत कर रहा था। समस्या को ठीक करने की कोशिश ने मुझे बेहतर महसूस नहीं कराया, इससे मुझे बुरा लगा। मैं और अधिक असहाय महसूस करने लगा। मुझे हताश करने वाले विचार आने लगे, एक उद्यमी के लिए विचार आत्महत्या से लगभग बदतर हैं: मैंने नौकरी पाने के बारे में सोचा। कुछ भी। कुछ भी जो मेरे गिरने की भावना को रोक देगा, लगभग हर दिन मेरे पास था।

मुझे याद है कि उस वर्ष थैंक्सगिविंग के लिए अपने भावी बहनोई के परिवार का दौरा किया था। मैं अपनी माँ के घर के कमरे में सोफे पर बैठा था, लोग मुझसे बात कर रहे थे, लेकिन मैंने कभी एक शब्द नहीं सुना। अगर मुझसे सवाल पूछा जाता, तो मैं केवल जवाब देता। मैं वास्तव में इच्छा नहीं करता था या यहां तक कि अब बातचीत करने की क्षमता भी नहीं है। यह तब था जब मुझे सच्चाई का एहसास हुआ। सांख्यिकी के बावजूद, मैं एक विफलता थी।

कॉलेज में मानव विज्ञान के प्रमुख और विपणन और विज्ञापन की दुनिया में एक रणनीति आदमी के रूप में, मैं हमेशा इस बारे में उत्सुक था कि लोग उन चीजों को क्यों करते हैं जो वे करते हैं। इससे पहले मैंने अपने करियर में वास्तविक दुनिया में इन्हीं विषयों को लेकर उत्सुक होना शुरू कर दिया था- मेरे मामले में, कॉर्पोरेट मार्केटिंग। उद्योग में एक पुरानी कहावत है कि सभी विपणन कार्यों का 50 प्रतिशत, समस्या यह है कि 50 प्रतिशत है? मुझे हमेशा अचरज होता था कि इतनी अनिश्चितता के साथ कितनी कंपनियां संचालित होंगी। कोई भी व्यक्ति किसी वस्तु की सफलता को क्यों छोड़ना चाहेगा, जिसकी लागत इतनी है, जिसके साथ एक सिक्के के फ्लिप के लिए बहुत कुछ है? मुझे यकीन था कि अगर कुछ मार्केटिंग काम करती है, तो यह पता लगाना संभव था कि क्यों।

समान संसाधनों की सभी कंपनियों की समान एजेंसियों, समान प्रतिभा और समान मीडिया तक समान पहुंच है, इसलिए कुछ विपणन कार्य क्यों करता है और कुछ नहीं करता है? एक विज्ञापन एजेंसी में काम करते हुए मैंने इसे हर समय देखा। अपेक्षाकृत समान परिस्थितियों के साथ, एक ही टीम





एक ऐसा अभियान विकसित कर सकते हैं जो एक वर्ष के लिए बेहद सफल होगा, फिर अगले वर्ष कुछ ऐसा विकसित करें जो कुछ भी न करे। काम नहीं करने वाले सामान पर ध्यान केंद्रित करने के बजाय, मैंने उस सामान पर ध्यान केंद्रित करने के लिए चुना, जो यह पता लगाने के लिए काम करता है कि यह सब आम में क्या था। मेरे लिए अच्छी खबर यह थी कि पढ़ाई के लिए बहुत कुछ नहीं था।

कैसे Apple लगातार और अधिक से अधिक अपनी प्रतिस्पर्धा को आगे बढ़ाने में सक्षम है? हार्ले-डेविडसन ने इतनी अच्छी तरह से क्या किया कि वे निम्नलिखित लोगों को इतनी निष्ठा से बनाने में सक्षम थे कि वे अपने शरीर पर एक कॉर्पोरेट लोगो को गोद लेंगे? क्यों लोगों साउथवेस्ट एयरलाइंस प्यार था इसलिए बहुत-वे वास्तव में नहीं कर रहे हैं *कि* विशेष ... वे कर रहे हैं? इन कामों को संहिताबद्ध करने के प्रयास में, मैंने एक सरल अवधारणा विकसित की जिसे मैंने गोल्डन सर्कल कहा। लेकिन मेरा छोटा सा सिद्धांत मेरी कंप्यूटर फाइलों में दफन हो गया। यह एक छोटी सी पालतू परियोजना थी जिसमें कोई वास्तविक आवेदन नहीं था, बस कुछ मुझे दिलचस्प लगा।

यह महीनों बाद होगा कि मैं एक ऐसी घटना में एक महिला से मिला जिसने विपणन में मेरे दृष्टिकोणों में रुचि ली। विक्टोरिया डफी हॉपर एक अकादमिक परिवार में बड़े हुए और मानव व्यवहार के साथ एक आजीवन आकर्षण भी है। वह सबसे पहले मुझे लिम्बिक ब्रेन और नियोकोर्टेक्स के बारे में बताने वाला था। मेरी जिज्ञासा ने उसे बताया कि वह मुझे क्या बता रही है, मैंने मस्तिष्क के जीव विज्ञान के बारे में पढ़ना शुरू कर दिया, और यह तब हुआ जब मैंने वास्तविक खोज की।

मानव व्यवहार और द गोल्डन सर्कल की जीव विज्ञान पूरी तरह से ओवरलैप हुआ। जबकि मैं यह समझने की कोशिश कर रहा था कि कुछ मार्केटिंग ने काम क्यों किया और कुछ ने नहीं किया, मैंने बहुत अधिक गहन रूप से कुछ अधिक कर लिया है। मुझे पता चला कि लोग ऐसा क्यों करते हैं। यह तब था जब मैंने महसूस किया कि मेरे तनाव का वास्तविक कारण क्या था। समस्या यह नहीं थी कि मुझे नहीं पता था कि क्या करना है या कैसे करना है, समस्या यह थी कि मैं क्यों भूल गया था। मैं उस चीज़ से गुज़रा था जो अब मुझे पता है कि एक विभाजन है, और मुझे अपने WHY को फिर से खोज लेना चाहिए।

हेनरी फोर्ड ने कहा, "यदि आपको लगता है कि आप कर सकते हैं या आपको लगता है कि आप नहीं कर सकते, तो आप सही हैं।" वह एक शानदार WHY- लड़का था जिसने उद्योग के काम करने के तरीके को बदल दिया। एक आदमी जिसने एक महान नेता की सभी विशेषताओं को अपनाया, जिसने परिप्रेक्ष्य के महत्व को समझा। जब मैं अपना व्यवसाय शुरू कर रहा था, तो मैं वास्तव में इसके विपरीत नहीं था। मैंने जो खोया था वह परिप्रेक्ष्य था। मुझे पता था कि मैं क्या कर रहा था, लेकिन मैं क्यों भूल गया था। अपनी आँखें बंद करके अपने पूरे दिल के साथ दौड़ने और अपने पूरे दिल के साथ अपनी आँखों के साथ दौड़ने में एक अंतर है। तीन साल तक मेरा दिल डोलता रहा लेकिन मेरी आँखें बंद हो चुकी थीं। मेरे पास जुनून और ऊर्जा थी, लेकिन मेरे पास फोकस और निर्देशन की कमी थी। मुझे यह याद रखने की जरूरत थी कि मेरे जुनून ने क्या प्रेरित किया।

मुझे WHY की अवधारणा पर जुनून सवार हो गया। मैं इसके विचार से भस्म हो गया था। यह सब मैं के बारे में बात की थी। जब मैंने अपनी परवरिश के बारे में देखा, तो मुझे एक उल्लेखनीय विषय का पता चला। चाहे दोस्तों के बीच, स्कूल में या पेशेवर रूप से, मैं हमेशा शाश्वत ऑप्टी-मिस्ट था। मैं वह था जिसने सभी को यह मानने के लिए प्रेरित किया कि वे जो चाहें कर सकते हैं। यह पैटर्न मेरी WHY है। प्रेरित करने के लिए। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि मैं इसे विपणन या परामर्श में कर रहा था। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता था कि मैंने किस प्रकार की कंपनियों के साथ काम किया है या किन उद्योगों में मैंने काम किया है। लोगों को उन चीजों को करने के लिए प्रेरित करने के लिए जिन्होंने उन्हें प्रेरित किया, ताकि, एक साथ, हम दुनिया को बदल सकें। यही वह मार्ग है जिस पर मेरा जीवन और मेरा काम अब पूरी तरह से समर्पित है। हेनरी फोर्ड को मुझ पर गर्व होता। महीनों की सोच के बाद मैं नहीं कर सकता था, अब मुझे पता था कि मैं कर सकता हूं।

मैंने खुद को अवधारणा के लिए गिनी पिग बनाया। अगर मैं रॉक बॉटम को हिट करता था, क्योंकि मेरा गोल्डन सर्कल संतुलन से बाहर था, तो मुझे इसे संतुलन में लाने की जरूरत थी। अगर WHY के साथ शुरू करना महत्वपूर्ण था, तो मैं WHY से शुरू करूँगा जो मैंने किया था। इस पुस्तक में एक भी अवधारणा नहीं है जिसका मैं अभ्यास नहीं करता। मैं अपने मेगाफोन के मुहाने पर खड़ा हूं और मैं WHY के बारे में किसी से भी बात करता हूं





सुनूंगा। वे शुरुआती दत्तक जो मेरे कारण सुनते हैं वे मुझे अपने स्वयं के WHY को प्राप्त करने के लिए अपने शस्त्रागार में एक उपकरण के रूप में देखते हैं। और उन्होंने मुझे दूसरों से मिलवाया, जिनके बारे में उनका मानना था कि मैं प्रेरणा दे सकता हूं। और इसलिए लॉ ऑफ़ डिफ्यूजन ने अपना काम करना शुरू कर दिया।

यद्यपि द गोल्डन सर्कल और WHY की अवधारणा मेरे लिए काम कर रही थी, मैं इसे दूसरों को दिखाना चाहता था। मेरे पास बनाने का निर्णय था: क्या मैं इसे पेटेंट करने की कोशिश करता हूं, इसकी रक्षा करता हूं और इसका उपयोग बहुत सारे पैसे बनाने के लिए करता हूं, या क्या मैं इसे दे दूं? यह फैसला मेरा पहला सेलेरी टेस्ट होना था। मेरी WHY लोगों को उन चीजों को करने के लिए प्रेरित करने के लिए है जो उन्हें प्रेरित करती हैं, और अगर मुझे उस कारण के लिए प्रामाणिक होना है, तो इसे दूर करने, इस बारे में बात करने, इसे साझा करने के लिए केवल एक निर्णय लेना था । कोई गुप्त चटनी या विशेष सूत्र कभी नहीं होगा जिसके लिए मैं केवल सामग्री जानता था। यह दृष्टि हर व्यक्ति और हर ऑर्गेज्म को अपने WHY को जानती है और इसका उपयोग वे सभी को लाभ पहुंचाने के लिए करते हैं। तो यह है कि मैं क्या कर रहा हूं, और मैं पूरी तरह से WHY की अवधारणा और स्वाभाविक रूप से होने वाले पैटर्न पर भरोसा कर रहा हूं जो मुझे वहां मदद करने के लिए गोल्डन सर्कल है।

प्रयोग काम करने लगा। WHY के साथ शुरुआत करने से पहले, मुझे अपने जीवन में एक सार्वजनिक भाषण देने के लिए आमंत्रित किया गया था। अब मुझे प्रति वर्ष तीस से चालीस निमंत्रण मिलते हैं, दुनिया भर के ऑड-ईवन से, द गोल्डन सर्कल के बारे में बात करने के लिए। मैं राजनीति और सरकार में उद्यमियों, बड़े निगमों, गैर-लाभकारी संस्थाओं के दर्शकों से बात करता हूं। मैंने पेंटागन में कर्मचारियों के प्रमुख और वायु सेना के सचिव से बात की है। गोल्डन सर्कल से पहले, मैं किसी को भी सैन्य में नहीं जानता था। WHY से शुरू करने से पहले, मैं कभी भी टेलीविजन पर नहीं था; दो साल से भी कम समय में मुझे एमएसएनबीसी पर आने के लिए नियमित निमंत्रण मिलने लगे। मैंने कांग्रेस के सदस्यों के साथ काम किया है, जिन्होंने WHY से शुरुआत करने से पहले कभी कोई सरकार या राजनीतिक काम नहीं किया है।

मैं वही व्यक्ति हूं। मैं वही चीजें जानता हूं जो मैंने पहले की थीं। फर्क सिर्फ इतना है, अब मैं WHY से शुरुआत करता हूं। गॉर्डन बेथ्यून की तरह जो समान लोगों और समान के साथ कॉन्टिनेंटल के चारों ओर घूमते हैं





उपकरण, मैं उन चीजों के साथ घूमने में सक्षम था, जिन्हें मैं जानता था और तैयार था।

मैं बाकी सब से बेहतर कनेक्टेड नहीं हूं। मेरे पास बेहतर कार्य नीति नहीं है। मेरे पास एक आइवी लीग शिक्षा नहीं है और कॉलेज में मेरे ग्रेड औसत थे। सबसे मजेदार हिस्सा है, मैं अभी भी नहीं जानता कि व्यवसाय कैसे बनाया जाए। केवल एक चीज जो मैं करता हूं कि ज्यादातर लोग नहीं करते कि मुझे सीखा जाता है कि WHY के साथ कैसे शुरू किया जाए।



# 14

# नई प्रतियोगिता

## यदि आप अपने WHY का अनुसरण करते हैं, तो अन्य लोग आपका अनुसरण करेंगे

"बैंग!" बंदूक से फायर करता है और दौड़ जारी है। धावक मैदान में उतर जाते हैं। एक दिन पहले बारिश हुई थी और मैदान अभी भी नम है। तापमान मस्त है। यह दौड़ने के लिए एक आदर्श दिन है। धावकों की लाइन, जल्दी से एक पैक बनाती है। मछली के एक स्कूल की तरह वे एक साथ आते हैं। वे एक के रूप में चलते हैं। पैक पूरी दौड़ के लिए अपनी ऊर्जा को अधिकतम करने की गति निर्धारित करता है। किसी भी दौड़ के साथ, कुछ ही समय में मजबूत लोग आगे बढ़ने लगेंगे और कमजोर लोग पीछे पड़ने लगेंगे। लेकिन बेन कोमेन नहीं। स्टार्टर बंदूक की आवाज सुनते ही बेन पीछे छूट गया। बेन टीम के सबसे तेज धावक नहीं हैं। वास्तव में, वह सबसे धीमा है। वह पूरे समय एक भी रेस नहीं जीत पाया है, वह हन्ना हाई स्कूल क्रॉस-कंट्री ट्रैक टीम में रहा है। बेन, आप देख रहे हैं, सेरेब्रल पाल्सी है।

सेरेब्रल पाल्सी, अक्सर जटिलताओं के कारण होने वाली स्थिति। जन्म, किसी के आंदोलन और संतुलन को प्रभावित करता है। शारीरिक संभावना- जीवन भर के लिए झूठ। Misshapen स्पाइन एक मुड़ स्थिति बनाते हैं। मांसपेशियां अक्सर मुरझा जाती हैं और मोटर की रिफ्लेक्सिस धीमी हो जाती है। मांसपेशियों और जोड़ों में कसाव भी संतुलन को प्रभावित करता है। अक्सर सीपी वाले

## 247

## क्यों के साथ स्टार्ट

एक अस्थिर चाल है, उनके घुटने घुटने और उनके पैर खींचें। किसी बाहरी व्यक्ति से, वे अनाड़ी लग सकते हैं। या तोड़ा भी।

पैक आगे और आगे को खींचता है जबकि बेन आगे और आगे पीछे गिरता है। वह गीली घास पर फिसल जाता है और नरम धरती में आगे गिर जाता है। वह धीरे-धीरे खुद को उठाता है और चलता रहता है। नीचे वह फिर जाता है। इस बार दर्द होता है। वह वापस उठता है और दौड़ता रहता है। बेन नहीं छोड़ेंगे पैक अब दृष्टि से बाहर है और बेन अकेले चल रहा है। यह शांत है। वह अपनी खुद की सांसों को सुन सकता है। वह अकेलापन महसूस करता है। वह फिर से अपने पैरों पर यात्रा करता है, और नीचे वह एक और बार जाता है। कोई फर्क नहीं पड़ता कि उसकी मानसिक ताकत, उसके चेहरे पर दर्द और हताशा नहीं है। जब वह दौड़ने के लिए अपने पैरों को वापस खींचने के लिए अपनी सारी ऊर्जा का उपयोग करता है तो वह मुस्कुराता है। बेन के लिए, यह दिनचर्या का हिस्सा है। बाकी सभी ने लगभग पच्चीस मिनट में दौड़ पूरी कर ली । आमतौर पर बेन पैंतालीस मिनट से अधिक समय लेता है।

जब बेन अंततः फिनिश लाइन को पार करता है तो वह दर्द में होता है और वह थक जाता है। इसे बनाने के लिए उसे ताकत का हर औंस लेना पड़ा। उसके शरीर पर चोट और खून लगा है। वह कीचड़ में सना हुआ है। बेन हमें वास्तव में प्रेरित करता है। लेकिन यह "जब कठिन हो रहा है, कठिन हो रहा है" की कहानी नहीं है। यह एक कहानी नहीं है "जब आप नीचे गिरते हैं, तो अपने आप को उठाएं।" वे बिना किसी संदेह के सीखने के लिए महान सबक हैं, लेकिन हमें उन पाठों को सिखाने के लिए बेन कॉमन की आवश्यकता नहीं है। दर्जनों अन्य ऐसे हैं जिन्हें हम ओलंपिक एथलीट की तरह देख सकते हैं, उदाहरण के लिए, जिन्हें खेलों से कुछ महीने पहले ही चोट लग गई थी और पदक जीतने के लिए वापस आना पड़ा। बेन का सबक ज्यादा गहरा है।

लगभग पच्चीस मिनट के बाद कुछ अद्भुत होता है । जब हर कोई अपनी दौड़ के साथ किया जाता है, तो हर कोई बेन के साथ वापस आता है। बेन एकमात्र धावक है, जब वह गिरता है, कोई और उसे लेने में मदद करेगा। बेन एकमात्र धावक हैं, जब वह खत्म करते हैं, उनके पीछे सौ लोग दौड़ते हैं।

बेन हमें जो सिखाता है वह विशेष है। जब आप हर किसी के खिलाफ प्रतिस्पर्धा करते हैं, तो कोई भी आपकी मदद नहीं करना चाहता है। लेकिन जब आप मुकाबला करते हैं

## 248

## नई प्रतियोगिता

खुद, हर कोई आपकी मदद करना चाहता है। ओलंपिक एथलीट एक दूसरे की मदद नहीं करते हैं। वे प्रतिस्पर्धी हैं। बेन हर दौड़ की शुरुआत बहुत ही स्पष्ट समझ के साथ करता है। वह किसी को नहीं बल्कि खुद को हराने के लिए है। बेन कभी उस की दृष्टि नहीं खोता है। वह क्यों चला रहा है उसकी समझ उसे चलते रहने की ताकत देती है। धक्का देते रहना। उठते रहना है। जारी रखने के लिए। और बार-बार करना। और हर दिन वह चलाता है, बेन को हरा करने का एकमात्र समय उसका अपना है।

अब सोचें कि हम व्यापार कैसे करते हैं। हम हमेशा किसी और के खिलाफ प्रतिस्पर्धा कर रहे हैं। हम हमेशा किसी और से बेहतर बनने की कोशिश कर रहे हैं। बेहतर गुणवत्ता। अधिक सुविधाएं। बेहतर सेवा। हम हमेशा दूसरों से अपनी तुलना कर रहे हैं। और कोई हमारी मदद नहीं करना चाहता। क्या होगा अगर हमने हर दिन काम करने के लिए बस अपने से बेहतर होने के लिए दिखाया? क्या होगा अगर लक्ष्य इस सप्ताह बेहतर काम करने की तुलना में हम सप्ताह पहले किया था? इस महीने को पिछले महीने से बेहतर बनाने के लिए? किसी अन्य कारण से नहीं क्योंकि हम संगठन को बेहतर स्थिति में छोड़ना चाहते हैं, जैसा कि हमने पाया है?

सभी संगठन WHY से शुरू होते हैं, लेकिन केवल महान ही वर्ष के बाद अपने WHY को स्पष्ट रखते हैं। जो लोग भूल जाते हैं कि वे हर दिन किसी और से आगे निकलने की होड़ में खुद को आगे बढ़ाने की दौड़ में शामिल थे। पीछा करने वालों के लिए, जो दौड़ में भाग ले रहे हैं, वे पदक के लिए हैं या पदक जीतने के लिए हैं।

क्या होगा अगर अगली बार जब कोई पूछता है, "आपकी कॉम कौन है?" हमने जवाब दिया, "कोई विचार नहीं है।" क्या होगा अगर अगली बार किसी ने धक्का दिया, "ठीक है, तो आपकी प्रतिस्पर्धा से बेहतर क्या है?" हमने जवाब दिया, "हम सभी मामलों में उनसे बेहतर नहीं हैं।" और क्या होगा अगर अगली बार कोई पूछे कि, "तो मुझे आपके साथ व्यापार क्यों करना चाहिए?" हम विश्वास के साथ जवाब देते हैं, "क्योंकि हम जो काम अभी कर रहे हैं, वह उस काम से बेहतर है जो हम छह महीने पहले कर रहे थे। और अब हम जो काम छह महीने से कर रहे हैं, वह उस काम से बेहतर होगा जो हम आज कर रहे हैं। क्योंकि हम हर दिन एक के साथ जागते हैं

क्यों के साथ स्टार्ट

हम क्यों काम करने की भावना रखते हैं। हम लोगों को प्रेरित करने के लिए काम करने के लिए आते हैं जो चीजें उन्हें प्रेरित करती हैं। क्या हम अपनी प्रतिस्पर्धा से बेहतर हैं? यदि आप मानते हैं कि हम क्या मानते हैं और आप मानते हैं कि हम जो काम करते हैं वह आपकी मदद कर सकता है, तो हम बेहतर हैं। यदि आपको विश्वास नहीं है कि हम क्या मानते हैं और आपको विश्वास नहीं है कि हम जो काम कर सकते हैं वह आपकी मदद करेगा, तो हम बेहतर नहीं हैं। हमारा लक्ष्य उन ग्राहकों को ढूंढना है जो मानते हैं कि हम क्या मानते हैं और एक साथ काम करते हैं ताकि हम सभी सफल हो सकें। हम उसी लक्ष्य की खोज में हमारे साथ कंधे से कंधा मिलाकर खड़े होने की तलाश कर रहे हैं । हम एक मिठाई सौदे की खोज में एक दूसरे से मेज के पार बैठने में रुचि नहीं रखते हैं। और यहां वे चीजें हैं जो हम अपने कारण को आगे बढ़ाने के लिए कर रहे हैं ... "और फिर HOW और WHAT का विवरण आप कैसे करेंगे। लेकिन इस बार, यह WHY के साथ शुरू हुआ।

सोचिए अगर हर संगठन की शुरुआत WHY से हो जाए। निर्णय सरल होगा। वफादारी अधिक होगी। ट्रस्ट एक सामान्य मुद्रा होगी। यदि हमारे नेता WHY के साथ शुरू करने के बारे में मेहनती थे, तो आशावाद का शासन होगा और नवाचार पनपेगा। जैसा कि यह पुस्तक बताती है, इस मानक के लिए पूर्वता है। कोई फर्क नहीं पड़ता संगठन का आकार, कोई फर्क नहीं पड़ता उद्योग, कोई फर्क नहीं पड़ता उत्पाद या सेवा, अगर हम सभी WHY के साथ शुरू करने के लिए कुछ जिम्मेदारी लेते हैं और दूसरों को भी ऐसा करने के लिए प्रेरित करते हैं, तो, साथ में, हम दुनिया को बदल सकते हैं।

और यह बहुत प्रेरणादायक है।

। ।

यदि इस पुस्तक ने आपको प्रेरित किया है, तो कृपया इसे किसी ऐसे व्यक्ति को दें जिसे आप प्रेरित करना चाहते हैं।



# आभार

का एक स्पष्ट समझ के साथ हर दिन जागने से कुछ भी नहीं है कि मुझे अधिक खुशी लाता है और इस दुनिया में खुशी है क्यों करने चीजें हैं जो उन्हें प्रेरित करने के लिए लोगों को प्रेरित करते हैं। मुझे प्रेरित करने के लिए बहुत सारे आश्चर्यजनक लोगों से घिरे होने पर यह एक साधारण बात है।

ऐसे अनगिनत लोग हैं जिन्होंने मुझ पर विश्वास किया और वर्षों तक मेरी मदद की। मैं उन लोगों को धन्यवाद देना चाहता हूं जिन्होंने इस पुस्तक के साथ अपने मेगाफोन का एक टुकड़ा बनाने में मेरी मदद की। एमी हर्ट्ज ने सबसे पहले आग्रह किया था कि मैं इसे लिखूं और अपने अविश्वसनीय एजेंट रिचर्ड पाइन से मिलवाऊं। रिचर्ड दुनिया में अच्छी चीजें करने में विश्वास करते हैं और लेखकों को उन लोगों से बाहर करने के लिए इसे अपना व्यवसाय बना दिया है जिनके पास साझा करने के लिए एक सकारात्मक संदेश है। उनका धैर्य और परामर्श अमूल्य है। रसेल एडेलमैन के लिए, जो मुझे अपने संपादक से मिलवाने के लिए इतने अच्छे आदमी थे, जेफरी क्रैम्स, जिन्होंने बदले में मुझ पर एक दांव लगाया और मुझे उन्हें अलग तरह से काम करने के लिए धक्का दिया। एड्रियन Zackheim, जो स्वेच्छा से सम्मेलन को चुनौती देता है और प्रकाशन उद्योग के विकास का नेतृत्व कर रहा है।

मार्क रुबिन को धन्यवाद, जो उन रंगों को देखता है जिन्हें मैं देख सकता हूं और जिनके बेसमेंट में मैंने टॉम और एलिसिया रिपा को लिखना शुरू किया, जिनके घर में मैंने लिखना जारी रखा और डेल्टा एयरलाइंस के लिए, मेरे लिए इतना अच्छा होने के बावजूद मैंने बहुत कुछ लिखा 35,000 फीट पर। जूलिया हर्ले के लिए, जिन्होंने सुनिश्चित किया कि सब कुछ सही था। पोर्टो-लियो में पूरी टीम के लिए, जिन्होंने इस पुस्तक को जीवन में लाने के लिए बहुत मेहनत की। और, सबसे im-



## स्वीकृतियाँ

धीरे-धीरे, लॉरी फ्लिन के लिए, जिन्होंने इतनी लगन से मुझे (और उसके परिवार को) यह कहानी सुनाने में मदद की।

मुझे कुछ अद्भुत लोगों से मिलने का बड़ा सम्मान और सौभाग्य मिला है, जिन्होंने मुझे इस तरह से प्रेरित किया है कि मैं इसे निर्धारित करना कठिन है। रॉन ब्रूडर ने दुनिया को देखने का तरीका बदल दिया है। ब्रिगेडियर। जनरल लोरी रॉबिन्सन ने मुझे दिखाया है कि महान नेतृत्व की विनम्रता क्या होती है। किम हैरिसन, जो अपने WHY- को अपने आस -पास की सभी अच्छी चीजों की सराहना करने के लिए रहती है- और यह देखने के लिए अथक प्रयास करती है कि अच्छे विचारों और लोगों की सराहना की जाए। उसने मुझे सिखाया कि एक सच्ची साझेदारी कैसी दिखती है और कैसी लगती है। और जिन लोगों को साझा किया गया है, वे डब्ल्यूएचई को जीवन में लाने में मदद करने के लिए क्या जानते हैं, मैं आपके समय और ऊर्जा के लिए वास्तव में आभारी हूं: कोलीन बैरेट, गॉर्डन बेथ्यून, बेन कोमेन, रैंडी फाउलर, क्रिस्टीना हार्ब्रिज, ड्वेन ऑनर 6, हावर्ड जेरुचिमविट्ज़, गाय कावासाकी, हॉवर्ड पटनम, जेम्स टोबिन, बबूल साल्टी, जेफ सेम्प्टर, कर्नल "क्रूजर" विल्सबैक और स्टीव वोज्नियाक।

बहुत समय पहले एक किताब का भी अंदाजा था, सभी लोग और शुरुआती दत्तक थे जो WHY के बारे में सीखना चाहते थे और अपने संगठनों के निर्माण में मदद करने के लिए गोल्डन सर्कल का उपयोग करते थे। यह आगे की सोच वाला समूह एक नए विचार को अपनाने के लिए तैयार था और मुझे इस अवधारणा के कई विवरणों और बारीकियों को जानने में मदद करने के लिए आवश्यक था। जेफ्री डेज़िकोव्स्की, जेन पॉडमोर, पॉल गाइ, काल शाह, विक्टर डिओलिवरिया, बेन रोज़नर, क्रिस्टोफर बेट्स, विक्टर चैन, केन टैबाचनिक, रिचर्ड बाल्टीमोर, रिक ज़िम्मरमैन, रोस नाटोसे, मिस्सी शौरी, मॉरिस स्टैम्प, गैबी सोलोमन, एडी एसेसे को धन्यवाद। और एलिजाबेथ हरे, जिन्होंने अपने परिवार के सबसे मूल्यवान संगठन के निर्माण में WHY का मूल्य देखा। फ्रैंक बिडरमैन-ग्रॉस के लिए धन्यवाद , जो न केवल एक शुरुआती दत्तक हैं, बल्कि जो अपने जीवन के सभी पहलुओं में अपने WHY को गले लगाने और दूसरों को अपने WHY सीखने के लिए प्रोत्साहित करने के लिए अपने रास्ते से हट गए। कांग्रेसवालों स्टेफनी हर्सेथ सैंडलिन, कांग्रेसी पॉल होड्स और कांग्रेसवॉमन एलिसन श्वार्ट्ज को धन्यवाद।



## स्वीकृतियाँ

जिसने मुझे बहुत कुछ दिया और ऐसे जुनून के साथ दूसरों को वापस देना जारी रखा।

वर्षों से ऐसे लोग थे जिन्होंने मुझे ब्रेक दिया और मेरे कारण को आगे बढ़ाने में मदद की। कोलंबिया विश्वविद्यालय में रणनीतिक संचार में ग्रेजुएट प्रोग्राम (एक अद्भुत कार्यक्रम) के निदेशक टूडी बाल्डविन का धन्यवाद, जिम बेरिएन, जिन्होंने मुझ पर भरोसा किया, अनिश्चितकालीन जैक डेली, जो मुझे सिखाते हैं, पियर्स फॉक्स, डेनिस ग्लेनॉन, जिन्होंने मुझे धक्का दिया, केविन गोएट्ज़, टोनी गोम्स, पॉल गम्बिनर, जिन्होंने मुझे एक सिल्वर प्लैटर, केनेथ हेन, पीटर इंटरमैगियो पर करियर दिया, जिन्होंने मुझे आत्मनिर्भरता सिखाया , पामेला मोफ़त, रिक सैपियो, जो मेरे लिए अच्छा काम कर रहे हैं, अलाना विंटर और मैट Weiss, मुझे अपने विचारों को दर्शकों के साथ साझा करने के लिए कहने के लिए, और Diederik Werdmolder जिन्होंने शुरुआत में मुझ पर एक दांव लगाया।

मैं अमेरिकी वायु सेना के भीतर मिले सभी शानदार दिमागों का आभारी हूं, जिन्होंने कुछ अलग करने की कोशिश के लिए अपनी गर्दन को बाहर किया। वे यूएसएएफ के WHY को अपनाते हैं: चीजों को करने के बेहतर तरीके खोजने और वितरित करने के लिए। मेजर जनरल इरविन लेसेल (जिन्होंने मुझे पहली बार संगठन से परिचित कराया), मेजर जनरल विलियम चेम्बर्स, ब्रिग। जनरल वाल्टर Givhan, ब्रिगेडियर। जनरल डैश जैमीसन (जो कभी विश्वास नहीं करते), मेजर जनरल डेरेन मैकड्यू, ब्रिग। जनरल (सेल) मार्टिन न्यूबॉउर (जो मुझे कभी पता होगा) से अधिक, क्रिस्टी नोल्टा, ब्रिग। जनरल जेनेट थेरियनोस और लेफ्टिनेंट कर्नल डेड हाफहिल (आप मुझे एक, डीडे)।

मैं सभी शानदार लोगों और स्पष्ट बातचीत के लिए बहुत आभारी हूं जिन्होंने इतने सारे विचारों को प्रेरित किया जो द गोल्डन सर्कल और सभी भागों में बन गए। Kendra Coppey को धन्यवाद, जिन्होंने मुझे 2005 के अंत में होल से बाहर निकालने में मदद की और मार्क लेवी को, जिन्होंने मुझे सही दिशा में आने का संकेत दिया। पीटर इब्रो के लिए धन्यवाद, जिन्होंने अमेरिका में एक समस्या देखी और मुझे यह सब के तंत्रिका विज्ञान को समझने में मदद की। कीर्तन गन, जिनके शानदार कहानी कहने के लिए प्रेरित किया गया था। ब्रायन कोलिन्स के साथ हर बातचीत ने कुछ नया किया। जोरेले लाकसो को धन्यवाद, जिन्होंने मुझे उन चीजों तक पहुंचने के लिए सिखाया, जिनमें मैं विलियम उरी के लिए विश्वास करता हूं

मुझे अनुसरण करने के लिए एक रास्ता दिखाया, और लेफ्टिनेंट जनरल डेविड डेप्टुला, जो संभवत: सबसे चतुर व्यक्ति हैं जिन्हें मैं जानता हूं और मुझे अत्यधिक जटिल समस्याओं को हल करने के लिए एक नया दृष्टिकोण दिया।

WHY की मेरी समझ, निक असके, रिचर्ड बाल्टीमोर, क्रिस्टोफर बेनेट, क्रिस्टीन बेट्स, एरियन डी बोनोविसिन, स्कॉट बोर्नस्टीन, टोनी कोन्ज़ा, विमल दुग्गल, डगलस फ़िएरसेटिन, नाथन फ्रैंकल, जीयन ग्लासगो की बातचीत, सहायता और समर्थन के बिना अधूरी होगी। कैमरन हेरोल्ड, जॉन हिटलर, मौरिस कास्पी, पीटर लाफ्टर, केविन लैंगली, निकी लेमन, सेठ लॉयड, ब्रूस लोव, कोरी लुकर, कार्ल और एगी मल्लोरी, पीटर मार्टिन्स, ब्रैड मेल्ट-ज़ेर, नेल मेरलिनो, एली मिलर, जेफ़ मॉर्गन, एलन रिमेर, पामेला और निक रॉडिटी, एलेन रोहर, लांस पिआट, जेफ रोथस्टीन, ब्रायन स्कडामोर, एंडी सिएगेल, जॉन स्टेफेलटन, रूडी विडाल, टाइटन्स के गैदरिंग के 2007 और 2008 वर्ग और एक और केवल बॉल ऑफ मिस्ट्री।

मेरे स्वर्गीय दादा, इमर क्लैबर, जिन्होंने मुझे दिखाया कि पूरी तरह से सामान्य होने की तुलना में थोड़ा सनकी होना अधिक मजेदार है। मेरे माता-पिता, स्टीव और सुज़ैन सिनक के लिए, जिन्होंने हमेशा मुझे अपने स्वयं के ड्रम की ताल का पालन करने के लिए प्रोत्साहित किया। और सारा, मेरी उल्लेखनीय, उल्लेखनीय बहन, जो सराहना करती है कि मैं अपना सिर बादलों में रखता हूं, लेकिन यह सुनिश्चित करता हूं कि मैं अपने पैरों को जमीन पर रखूं।

कुछ किताबें और लेखक हैं, जिन्होंने वर्षों से, मुझे प्रेरित किया, विचारों को प्रेरित किया और मुझे नए दृष्टिकोण प्रदान किए: टॉम फ्राइडमैन और सेठ गोडिन, *द स्टारफिश और द स्पाइडर* बाय ओरियन अल्फमैन और रॉड बेकस्ट्रॉम की कृतियाँ। , *सबसे पहले, तोड़ सभी नियम* मार्कस बकिंघम, द्वारा *अच्छा महान करने के लिए* जिम कोलिन्स द्वारा, *का अत्यधिक प्रभावी लोगों 7 आदतें* स्टीफन कोवे द्वारा, *4 घंटे Workweek* टिम Ferriss द्वारा, *कभी अकेला खाओ* कीथ फेरराज़ी, द्वारा *ई मिथक* माइकल द्वारा Gerber, *द टिपिंग पॉइंट* एंड *आउटलेरर्स* द्वारा मैल्कम ग्लैडवेल, *कैओस* द्वारा जेम्स ग्लीक, *इमोशनल इंटेलिजेंस* बाय डैनियल गोलेमैन, *मेड टू स्टिक* बाय चिप और डैन हीथ, *हू मूव्ड माय चीज़?* स्पेंसर जॉनसन, एमडी, *द भिक्षु और द रिडल* द्वारा



स्वीकृतियाँ

रैंडी कोमिसर, पैट्रिक लेंसीनी द्वारा *एक टीम के पांच रोग* , स्टीवन डी। लेविट और स्टीफन जे। डबनेर, *मछली* द्वारा *फ्रीकानोमिक्स !* स्टीफन लुंडिन, हैरी पॉल, जॉन क्रिस्टेंसेन और केन ब्लैंचर्ड, *द नेकेड ब्रेन* बाय रिचर्ड रेस्टैक, ऑथेंटिक *हैप्पीनेस* द्वारा मार्टिन सेलिगमैन, *द विजडम ऑफ क्राउड्स* बाय जेम्स सुरोवेकी, *द ब्लैक स्वान* बाय निकोलस तालेब, *अमेरिकन* मेन विद पीटर डब्रो, एमडी, और। सबसे महत्वपूर्ण पुस्तक जिसे सभी को पढ़ना चाहिए, वह पुस्तक जो हमें सिखाती है कि हम अपने आस-पास की परिस्थितियों को नियंत्रित नहीं कर सकते हैं, हम जो कुछ भी नियंत्रित कर सकते हैं वह है हमारा दृष्टिकोण- *अर्थबिज* विक्टर फ्रैंकेल के *लिए मैन सर्च* ।

मैं विशेष रूप से उन सभी लोगों को धन्यवाद देना चाहता हूं जो इस कारण से जुड़ गए हैं और सक्रिय रूप से आपके आसपास के लोगों को प्रेरित करने के लिए काम करते हैं। मैं आपके द्वारा भेजे गए सभी ई-मेल और नोट्स के लिए आभारी हूं, मैं उन सभी को एक री-माइंडर के रूप में सहेजता हूं कि यह बहुत सारे और बहुत से लोगों को, कंधे से कंधा मिलाकर, एक वास्तविक प्रभाव डालता है।

और अंत में, उन सभी को जो इस पुस्तक को पढ़ते हैं और इसे किसी ऐसे व्यक्ति को देते हैं, जिस पर आपको विश्वास है कि यह आपको प्रेरित करेगा, धन्यवाद। मुझे पता है कि अगर हम में से काफी WHY के अस्तित्व के बारे में सीखते हैं और हम WHY के साथ जो कुछ भी करते हैं, उसे शुरू करने के लिए कड़ी मेहनत करते हैं, तो हम दुनिया को बदल सकते हैं।

# टिप्पणियाँ

## अध्याय 1: आप जानते हैं मान लें

14 *संयुक्त राज्य अमेरिका में, एक लाइन कार्यकर्ता एक रबर मैलेट ले जाएगा और दरवाजे के किनारों पर टैप करेगा।* नॉर्मन बोडेक, "मुदा क्या है?" *विनिर्माण इंजीनियरिंग,* जुलाई 2006, http://www.sme.org/cgi-bin/find-articles.pl?&ME06ART40&ME&2006 0709 और SME।

## अध्याय 2: गाजर और लाठी

19 *2007 तक, टोयोटा की हिस्सेदारी 16.3 प्रतिशत तक पहुंच गई थी:* 2007 की बिक्री पर टॉम क्रिस्टर, "जीएम, टोयोटा इन वर्चुअल टाई," *यूएसए टुडे* , जनवरी 23,2008, http: //www.usatoday .com / money / topstories / 2008-01 -23-434472425_x.htm

19 *2007 में, जीएम ने $ 729per वाहन खो दिया* : ओलिवर वायमन की हार्बर रिपोर्ट 2008, http: // www.oliverwyman.com/content_images/OW_EN_Automotive_Press_2008_ HarbourRe00.pdf।

20 *उन ग्राहकों का लगभग 40 प्रतिशत कम कीमत कभी नहीं मिल* : ब्रायन आगे बढ़ें, "महान छूट Runaround," *बिज़नेस* , 23 नवंबर, 2005, http: // www .businessweek.eom / bwdaily / dnflash / nov2005 / nf20051123_4158_db016.htm।

22 *"धूम्रपान छोड़ना सबसे आसान काम है जो मैंने कभी किया है":* अमेरिकन कैंसर सोसायटी गाइड टू क्विटिंग स्मोकिंग, http://www.cancer.org/docroot/PED/content/ PED_10_13X_Guide_for_Quitting_Smoking.asp।

24 *एक टैग ह्यूअर घड़ी "विशेष रूप से गोल्फर के लिए" डिजाइन:* http://www.tagheuer.com/- संग्रह / विशेषज्ञ / गोल्फ-घड़ी / index.lbl।

24 *नाइके के "आई वांट टू बी लाइक द माइक" अभियान:* "द एल्योर ऑफ गटोरे, " *सीएनएन मनी,* नवंबर 22,2000, http://money.cnn.com/2000/ll/21/deals/gatorade/।

25 *"डिजाइन और इंजीनियरिंग में एक प्रमुख नवाचार में":* "मोटोरोला का परिचय RAZR वी 3, , 'http://www.motorola.com/mediacenter/news/detail.jsp?globalObj ectId = 4485_3818_23।

26 *चार साल से भी कम समय बाद, ज़ेंडर को* "रॉकी के 4 साल बाद मोटोरोला के ज़ेंडर से *बाहर कर दिया गया* ", एमएसएनबीसी, 30 नवंबर, 2007, http://www.msnbc.msn.com/ id / 22040026 /।

27 *कोलगेट अपनी वेब साइट पर एक लिंक प्रदान करता है:*

28 http://www.colgate.com/app/Colgate/US/ ओसी / उत्पाद / टूथपेस्ट / Name.cvsp।

29 *सैमसंग, इलेक्ट्रॉनिक्स की दिग्गज कंपनी* "सैमसंग की अमेरिकन यूनिट सेस रिबेट केस,"



*न्यूयॉर्क टाइम्स,* 21 अक्टूबर, 2004, http://query.nytimes.com/gst/fullpagifc .html? रेस = 9B01E3DD113AF932A15753ClA9629C8B63।

33 *बल्कि, बीबर कहते हैं, यह वह तरीका है जो कॉर्पोरेट अमेरिका ने विकसित किया है* : पीटर सी। आइब्रो, *अमेरिकन मेनिया: व्हेन मोर इज़ नॉट एनफ।* न्यूयॉर्क: डब्ल्यूडब्ल्यू नॉर्टन एंड कंपनी, 2005।

## अध्याय 3: द गोल्डन सर्कल

37 *का स्वर्णिम* अनुपात- *एक साधारण गणितीय संबंध* : वोल्फ्राम मैथवर्ल्ड, "गोल्डन अनुपात, "http://mathworld.wolfram.com/GoldenRatio.html। इसके अलावा http://goldennumber.net/।

38 *जॉन एफ। कैनेडी के चंद्रमा पर एक आदमी को लगाने की चुनौती* : "द डिसीजन टू गो द।" मून: राष्ट्रपति जॉन एफ। केनेडी के 25,1961 भाषण कांग्रेस के संयुक्त सत्र से पहले, "नासा हिस्ट्री ऑफिस, http://history.nasa.gov/moondec.html।

44 *"आपकी जेब में 1,000 गाने"* Apple प्रस्तुत करता है iPod, "http://www.apple.com/pr/ पुस्तकालय / 2001 / अक्टूबर / 23ipod.html।

44 *मल्टीगैबाइट पोर्टेबल हार्ड ड्राइव म्यूजिक प्लेयर वास्तव में क्रिएटिव टेक्नोलॉजी लिमिटेड द्वारा आविष्कार किया गया था। "नोमाद जुकेबॉक्स ने हेफ्टी स्टोर ऑफ म्यूज़िक," न्यूयॉर्क टाइम्स,* 1 जून 2000, http://www.nytimes.com/2000/ 06/01 / प्रौद्योगिकी / news-watch-the-nomad-jukebox-Holding-a-hefty-store-of-music.html? scp = 1 & sq = क्रिएटिव + खानाबदोश और st = nyt।

46 *Apple ने 2007 में अपना कानूनी नाम भी बदल दिया:* "Apple डेब्यू iPhone, टीवी डिवाइस, ड्राप 'कंप्यूटर' फ्रॉम नेम", Foxnews.com, 11 जनवरी, 2007, http: // www .foxnews.com / कहानी / 0,2933,242483, OO.html।

## अध्याय 4: यह राय नहीं है, यह जीवविज्ञान है

52 *नाउ, द स्टार-बेली स्नेचेचेस:* डॉ। *सेस* , *द स्नेचेचेस एंड अदर स्टोरीज़।* नया यॉर्क: रैंडम हाउस, 1961।

54 *U2 और Apple एक साथ हैं:* "Apple U2 iPod का परिचय देता है," http: // www .apple.com / पीआर / पुस्तकालय / 2004 / oct / 26u2ipod.html।

54 "जे'एम *ए मैक और आई एम ए पीसी*": "गेट ए मैक," http://www.apple.com/getamac/ads/।

57 *रिचर्ड रेस्टाक, एक प्रसिद्ध न्यूरोसाइंटिस्ट।* रिचर्ड रेस्टैक, एमडी, *द नेकेड ब्रेन: हाउ द इमर्जिंग न्यूरोसिटिविटी इस चेंजिंग हाउ वी लिव, वर्क एंड लव।* न्यूयॉर्क: हार्मनी, 2006।

*प्रशांत साउथवेस्ट कैलिफोर्निया में क्या कर रहा था, इसे लेने के लिए* 70 : "पीएसए: कैच आवर स्माइल; द स्टोरी ऑफ पैसिफिक साउथवेस्ट एयरलाइंस," http://catchoursmile.com/।

70 *लगभग हर तरह से, किंग और केल्हेर विरोध कर रहे थे* मैट मेलोन, "इन ए लैंडिंग," पोर्टफोलियो.कॉम, अगस्त 2008, http://www.portfolio.com/executives/ features / 2008/07/16 / Q -और-ए-साथ-दक्षिण-पश्चिम सीईओ-केलहेर; जोसेफ गुइंटो, "रोलिन ऑन," *साउथवेस्ट एयरलाइंस स्पिरिट,* जून 2006, http://macy.ba.ttu.edu/ FaU% 2006 / SWA% 20Rollin% 200n.pdf; कैटरीना ब्रूकर, "बोर्ड के अध्यक्ष की नज़र पीछे हट जाती है ," *FORTUNE,* 28 मई, 2001, http://money.cnn.com/maga zines / fortune / fortune_archive / 2001/05/28/303202 / index.htm; "हम नहीं थे



# सूची

जस्ट एयरबोर्न टुमॉरो, "http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html।

१ ९ *early० के दशक की शुरुआत में, केवल १५ प्रतिशत यात्री हवाई यात्रा करते थे।* ब्रायन लुस्क, ग्राहक संचार, व्यक्तिगत पत्राचार के दक्षिण पश्चिम एयरलाइंस के प्रबंधक, फरवरी 2009।

72 *हावर्ड पुतनाम, दक्षिण पश्चिम के पूर्व राष्ट्रपतियों में से एक।* हॉवर्ड पटनम, व्यक्तिगत साक्षात्कार, अक्टूबर 2008।

अध्याय 6: ट्रस्ट का उभरना

83 *1980 के दशक में, कॉन्टिनेंटल एयरलाइंस में यह जीवन था* : गॉर्डन बेथ्यून, *फ्रॉम सबसे पहले: कॉन्टिनेंटल के उल्लेखनीय वापसी के दृश्यों के पीछे।* न्यूयॉर्क: जॉन विली एंड संस, 1999।

83 *हैप्पी कर्मचारी खुश ग्राहकों को सुनिश्चित करते हैं:* केविन फ्रीबर्ग और जैकी फ्रीबरग, *नट्स! व्यवसाय और व्यक्तिगत सफलता के लिए साउथवेस्ट एयरलाइंस की क्रेजी रेसिपी।* नया यॉर्क: ब्रॉडवे, 1998।

85 *"आप अपने खुद के डॉक्टर से झूठ नहीं बोलते"*: गॉर्डन बेथ्यून, व्यक्तिगत साक्षात्कार, जनवरी 2009।

91 *लागत... लगभग $ 250,000 होगी:* "शेकटन प्लान्स रिकॉर्ड पोलर ट्रिप," *न्यूयॉर्क टाइम्स* , 30 दिसंबर 1913।

*अंग्रेजी स्कूली बच्चों से* 91 *डॉग टीमों के लिए भुगतान किया गया:* "अर्नेस्ट एच। शेक- लेटन, 1874-1922 " South-Pole.com, www.south-pole.com/p0000097.htm।

91 *दक्षिण जॉर्जिया द्वीप के बाहर कुछ ही दिन:* http://www.pbs.org/wgbh/nova/ शैकलटन / 1914 / timeline.html।

91 *"टॉफी के एक टुकड़े में बादाम की तरह"*: पॉल वार्ड, "शेकटन, सर अर्नेस्ट (1874- 1922)," कूल अंटार्कटिका, http://www.coolantarctica.com/Antarctica%20% 20file / History / Ernest % 20Shackleton_Trans-Antarctic_expedition2 .htm

92 "पुरुष *खतरनाक यात्रा* नोवा ऑनलाइन, http://www.pbs.org/wgbh/ nova / shackleton / 1914 / team.html के लिए चाहते थे।

94 *1970 के दशक में, साउथवेस्ट एयरलाइंस ने अपने फ्लाइट अटेंडेंट्स को हॉट पैंट में रखने का फैसला किया:* हॉवर्ड पटनम, व्यक्तिगत साक्षात्कार, अक्टूबर 2008।

96 *लैंगली ने दिन के कुछ सबसे अच्छे और उज्ज्वल दिमागों को इकट्ठा किया।* जेम्स टोबिन, *हवा को जीतने के लिए: राइट ब्रदर्स और उड़ान के लिए महान दौड़।* न्यू यॉर्क: फ्री प्रेस, 2004।

97 *लैंगली ने हवाई जहाज को प्रसिद्धि और भाग्य के अपने टिकट के रूप में देखा:* टोबिन, व्यक्तिगत साक्षात्कार, फरवरी 2009।

97 *"विल्बर और ऑरविल सच्चे वैज्ञानिक थे"*: टोबिन, व्यक्तिगत साक्षात्कार, फरवरी 2009।

98 *उन्होंने हार को अपमानजनक पाया:* टोबिन, *टू कॉन द एयर।*

101 *साउथवेस्ट एयरलाइंस दस मिनट के टर्नअराउंड:* पॉल बर्नम फिननी, "लोडिंग ए एयरलाइनर रॉकेट साइंस," *न्यूयॉर्क टाइम्स* , का *नेतृत्व करने के लिए प्रसिद्ध है* । 14 नवंबर, 2006, http://travel2.nytimes.com/2006/ll/14/business/ 14boarding.html? Pagewanted = print।

103 " *बैरिंग के लंदन छोर पर लोग*": निक लेसन और एडवर्ड व्हिटली। *दुष्ट ट्रेडर: हाउ आई ब्रो डाउन डाउन बैरिंग्स बैंक और शॉक द फाइनेंशियल वर्ल्ड।* नया यॉर्क: लिटिल, ब्राउन एंड कंपनी, 1996।



# सूची

105 *दक्षिण-पश्चिम उन ग्राहकों को बर्दाश्त नहीं करेगा जो अपने कर्मचारियों के साथ दुर्व्यवहार करते हैं।* Freiberg और Freiberg, *पागल!*

106 ए *-स्टार जनरल, जॉन जम्पर एक अनुभवी एफ -15 पायलट थे:* जनरल लोरी रॉबिन्सन, व्यक्तिगत साक्षात्कार, अक्टूबर 2008।

108 *उन्होंने 2001 से 2005 तक अमेरिकी वायु सेना के कर्मचारियों के प्रमुख के रूप में कार्य किया:* http: // www .af.mil / bios / bio.asp? bioID = 5986।

108 *अब खुद वायु सेना में एक ब्रिगेडियर जनरल:* http://www.af.mil/bios/bio .asp? बायोड = 10439।

अध्याय 7: कैसे एक टिपिंग प्वाइंट टिप्स

115 *2000 में, मैल्कम ग्लैडवेल ने अपना खुद का टिपिंग पॉइंट मैल्कम ग्लैडवेल बनाया , द टिपिंग पॉइंट: हाउ लिटिल थिंग्स एक बड़ा अंतर ला सकते हैं।* न्यूयॉर्क: बैक बे बुक्स, 2002।

116 *एवरेट एम। रोजर्स औपचारिक रूप से वर्णन करने वाले पहले थे कि नवाचार कैसे फैलते हैं समाज।* एवरेट एम। रोजर्स, *डिफ्यूजन ऑफ इनोवेशन।* न्यू यॉर्क: फ्री प्रेस, 2003।

116 *जियोफ्रे मूर ने उच्च तकनीक उत्पाद विपणन के सिद्धांत को लागू करने के लिए रोजर्स के विचारों पर विस्तार किया :* जियोफ्रे ए मूर, *क्रॉसिंग द चैस।* न्यूयॉर्क: कोलिन्स, 2002।

122 *1997 में, TiVo एक उल्लेखनीय नए उपकरण के साथ बाजार में दौड़ लगा रहा था:* जॉन मार्कऑफ, "नेटस्केप पायनियर इनवेस्ट टू स्मार्ट वीसीआर," *न्यूयॉर्क टाइम्स,* नवंबर ^, 1998, http://query.nytimes.com/ gst / *fullpage .html? रेस = 9F0DE0D6133EF93AA35752 C1A96E958260 ।*

***123 TiVo को आखिरकार 1999 में भेज दिया गया: http://www.tivo.com/abouttivo/aboutushome/index.html ।***

123 *TiVo ने पहले साल लगभग 48,000 इकाइयाँ बेचीं।* रॉय फर्चगॉट, "क्या लोग अपने टीवी को नियंत्रित नहीं करना चाहते हैं?" *न्यूयॉर्क टाइम्स,* अगस्त 24,2000, http: //www.nytimes .com / 2000/08/24 / प्रौद्योगिकी / डॉन-टी लोगों को चाहते करने वाली नियंत्रण-अपने-टीवी s.html।

123 *"अधिक अमेरिकी घरों में तिवोस की तुलना में आउटहाउस हैं"*: ब्रैडली जॉनसन, "विश्लेषकों ने पीवीआर एड-ज़ैपिंग टेक्नोलॉजी के भविष्य के संभावित संभावित," *विज्ञापन आयु,* नवंबर

4,2002, http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Courses/StratTech09/
व्याख्यान / नेटवर्क / लेख / TiVo-खोने-money.html।
128 *"दो प्रकार के कानून हैं"*: मार्टिन लूथर किंग जूनियर, "एक बर्मिंघम जेल से पत्र,"
http://www.thekingcenter.org/prog/non/Letter.pdf।

अध्याय 8: क्यों, लेकिन कैसे पता के साथ शुरू करो

133 *स्टीव बाल्मर, बिल गेट्स को माइक्रोसॉफ्ट के सीईओ के रूप में बदलने वाले व्यक्ति*: "स्टीव बाल्मर गोइंग क्रेज़ी," मार्च 31,2006, http://www.youtube.com/watch?v=wvs boPUjrGc।
134 *बिल और मेलिंडा गेट्स फाउंडेशन*:
135 http://www.gatesfoundation.org/Pages/ home.aspx
136 *ओहियो में उठाया गया, डेटन से साठ मील दूर, नील आर्मस्ट्रांग बड़ा हुआ*: निक ग्रीन,
"नील आर्मस्ट्रांग की जीवनी: चंद्रमा का पहला आदमी," About.com, http: // अंतरिक्ष
.about.com / ओवर ड्राफ्ट / astronautbiographies / एक / neilarmstrong.htm।
138 *राल्फ एबरनेथी ने जो आंदोलन किया वह कुछ और था*: "एबरनेथी, राल्फ डेविड (1926-1990)," मार्टिन लूथर किंग, जूनियर, अनुसंधान और शिक्षा संस्थान, http://mlk-kpp01.stanford.edu/index.php / Kingpapers / लेख / abernathy_
ralph_david_1926_1990 /।



# सूची

140 *निराशावादी आमतौर पर* थॉमस फ्रीडमैन, *द वर्ल्ड इज़ फ्लैट: ए ब्रीफ*
*21 वीं सदी का इतिहास।* न्यूयॉर्क: फर्रार, स्ट्रैस और गिरौक्स, 2005।
140 *"यदि यह मेरे बड़े भाई के लिए नहीं होता"*: बॉब थॉमस, *एक कंपनी का निर्माण: रॉय ओ।*
*डिज्नी और एक मनोरंजन साम्राज्य का निर्माण।* न्यूयॉर्क: डिज्नी संस्करण, 1998।
142 *हर्ब कैलेहर स्वतंत्रता का कारण बनने और प्रचार करने में सक्षम थे*: केविन फ्रीबर्ग और जैकी फ्रीबरग, *नट्स! व्यवसाय और व्यक्तिगत सफलता के लिए साउथवेस्ट एयरलाइंस की क्रेजी रेसिपी।* न्यूयॉर्क: ब्रॉडवे, 1998।
142 *स्टीव वोज्नियाक इंजीनियर हैं जिन्होंने एप्पल का काम किया*: स्टीव वोज्नियाक, व्यक्तिगत साक्षात्कार, नवंबर 2008।
*143 बिल गेट्स और पॉल एलन एक साथ सिएटल में हाई स्कूल गए*: रैंडी अल्फ्रेड,
"अप्रैल ४,१ ९ :५: बिल गेट्स, पॉल एलेन फॉर्म ए लिटिल पार्टनरशिप," *वायर्ड*, ४ अप्रैल १ ९ 1975५ , http:
//www.wiredxorn/science/discoveries/news/2008/04/dayintech/ 0404।
145 *ओपरा विनफ्रे ने एक बार एक मुफ्त कार दी थी।* एन ओल्डेनबर्ग, "7M कार सस्ता स्टीवंस
टीवी दर्शक, " *यूएसए टुडे* , 13 सितंबर, 2004, http: //www.usatoday
.com / जीवन / लोग / 2004/09/13-oprah-cars_x.htm।
150 *रोजगार फाउंडेशन के लिए शिक्षा*: http://www.efefoundation.org/ होमपेज.html; लिसा टेकूची कुलेन, "गेनफुल एम्प्लॉयमेंट" टाइम, सेप्टम- बेर 20,2007, http: //www.time.eom/time/magazine/article/0,9171,1663851,00
.html; रॉन बूडर, व्यक्तिगत साक्षात्कार, फरवरी 2009।

अध्याय 10: संवाद बोलने के बारे में नहीं है, यह सुनने के बारे में है

160 "आई *हैव ए ड्रीम*" *भाषण*: "मेरे पास एक सपना है- मार्च को वाशिंगटन, 28,1963 अगस्त को पता। वाशिंगटन, डीसी," एमएलके ऑनलाइन, http://www.mlkonline.net/
dream.html।
*एक सैनिक के दाहिने हाथ पर*160 *अमेरिकी ध्वज?*: ब्रेंडन आई। कोर्नर, "सैनिक और उनके पिछड़े झंडे," *स्लेट* , मार्च 18,2003, http://www.slate.com/id/2080338/।
161 *" किसी को यह बताने न दें कि अमेरिका के सबसे अच्छे दिन उसके पीछे हैं"*: राष्ट्रपति रोनाल्ड रीगन का संबोधन कांग्रेस के संयुक्त अधिवेशन से पहले 26 जनवरी, 1982 को http: //www.c- span.org/existent/ transcript.asp? cat = current_event & code = bush_admin & year = 1982।
163 *" ज्यादातर, यह कहता है कि मैं एक अमेरिकी हूँ"*: रैंडी फाउलर, एक हार्ले- डेविडसन डीलरशिप के जनरल मैनेजर, कैलिफोर्निया में, व्यक्तिगत साक्षात्कार, जनवरी 2009।
165 *2003 और 2004 में ऐप्पल ने पेप्सी के साथ आईट्यून्स के लिए एक प्रचार चलाया*: http: // www
.apple208m / पीआर / पुस्तकालय / 2003 / oct / 16pepsi.html।
170 *वोक्सवैगन ने अपनी लाइनअप में $ 70,000 का लक्जरी मॉडल पेश किया*: "2006 वोक्सवैगन फेटन रिव्यू," एडमंड्स.कॉम।, http://www.edmunds.com/volkswagen/ phaeton / 2006 / review.html; "VW ने फेटन की विफलता का विश्लेषण किया, अगले-जीन मॉडल के बारे में नए विवरणों का खुलासा किया ," MotorAuthority.com, फरवरी 18,2008, http: // www
.motorauthority.com / vw -analyse-phaeton-failure-Reveals -new-details -about-next-gen-model.html।



# सूची

अध्याय 11: जब क्यों फजी जाता है

*175 " हाई-फ्लाइंग कंपनियों* सैम वाल्टन और जॉन ह्यु, *सैम वाल्टन के साथ इन दिनों बहुत कुछ चलता है । मेड इन अमेरिका। मेरी कहानी।* न्यूयॉर्क: बैंथम, 1992।
176 *आज संयुक्त राज्य अमेरिका में 27.7 मिलियन पंजीकृत व्यवसाय हैं।* यूएस स्माल
व्यवसाय प्रशासन, वकालत का कार्यालय, http://www.sba.gov/advo/stats/ sbfaq.pdf।
*176 सैम वाल्टन ने हर किसी की तुलना में चीजों को करने का एक बेहतर तरीका ईजाद नहीं किया*: बॉब
ओर्टेगा, *इन सैम वी ट्रस्ट: द अनटोल्ड स्टोरी ऑफ सैम वाल्टन और हाउ वॉल-मार्ट है*
*संसार का भक्षण करना।* न्यूयॉर्क: कोगन पेज, 1999।
*177 सैम वाल्टन के लिए, कुछ और था*: वाल्टन और ह्यु, *सैम वाल्टन।*
*177 "हम सभी एक साथ काम कर रहे हैं, यह रहस्य है"*: http://walmartstores.com/ CommunityGiving / 8508.aspx।
177 *यह कैसे कर्मचारियों और ग्राहकों का इलाज किया के लिए कंपनी एक बार प्रसिद्ध कर दिया गया है घोटाले ग्रस्त लगभग एक दशक के लिए*: "वॉल-मार्ट मजदूरी और घंटे निपटान," *वाल*
*मार्ट वॉच* , http: //action.walmartwatch । C O M / पृष्ठ / - / Wal- Mart% 20Wage% 20 और% 20Hour% 20Settlement.pdf।
178 *" अपनी सफलता का जश्न मनाएं"*: जीन एन। लैंड्रम, *उद्यमी जेनियू। जुनून की शक्ति।* न्यूयॉर्क: ब्रेंडन केली पब्लिशिंग इंक, 2004।
178 *वॉल-मार्ट अभी भी छह गुना से अधिक बेचता है जितना कि हर साल टारगेट* http //
walmartstores.com/FactsNews/NewsRoom/8224.aspx; http: // निवेशक,
लक्ष्य .com / phoenix.zhtml? c = 65828 & p = irol-homeProfile।

179 *हर साल MIT के Ench कॉट हाउस में उच्च प्रदर्शन करने वाले उद्यमियों का एक समूह मिलता है*: http://www.gatheringoftitans.com/।

अध्याय 12: विभाजित होता है

189 *कॉलेज में अपने नए साल के पतन में, क्रिस्टीना हार्ब्रिज एक अंशकालिक नौकरी खोजने के लिए निकली :* क्रिस्टीना हार्ब्रिज, व्यक्तिगत साक्षात्कार, नवंबर 2008; http: // christinaharbridge.com/blog/।

191 *ड्वेन होनोर ने पिछले दस वर्षों से अपनी खुद की व्यावसायिक निर्माण कंपनी चलाई।* ड्वेन ऑनर, व्यक्तिगत साक्षात्कार, दिसंबर 2008; http: // www .dhonore.com / explore.cfm / ourcompany / मालिक /।

193 *हालांकि गेट्स ने सीईओ के रूप में अपनी भूमिका को समाप्त कर दिया:* "गेट्स ने माइक्रोसॉफ्ट को दान के काम पर ध्यान केंद्रित करने के लिए बाहर किया," एमएसएनबीसी न्यूज सर्विसेज, जून 27,2008, http: //www.msnbc.msn .com / id / 25408326 /।

194 " *हर घर और प्रत्येक डेस्क पर एक पीसी*": http://www.microsoft.com/aboUt/ companyinformation / ourbusinesses / profile.mspx।

195 *ऐप्पल के अध्यक्ष, जॉन स्कली:* एंड्रयू पोलाक, "एप्पल कंप्यूटर एंटरप्रेन्योर राइज़ एंड फ़ॉल," *के साथ एक महान शक्ति संघर्ष के बाद* , *न्यूयॉर्क टाइम्स* , सितम्बर- tember 19, 1985, http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=950DE7DA 1739F93AA2575AC0A963948260 और scp = 3 & sq = apple = 2019858 20 20%% 20 इस्तीफा और st = cse।

195 *स्क्यूलली एक सिद्ध ट्रैक रिकॉर्ड के साथ पूरी तरह से सक्षम कार्यकारी थे:* "मार्केटिंग पेप्सी और ऐप्पल के लिए प्रतिभा: जॉन स्कली III, WG'63, " *व्हार्टन एलुमनी मगा- ज़ीन* , स्प्रिंग 2007, http://www.wharton.upenn.edu/alum_mag/issues/125 वीं वर्षगांठ / sculley.html।



# सूची

196 "क्या *आप अपने पूरे जीवन के लिए चीनी पानी बेचना चाहते हैं या आप दुनिया को बदलना चाहते हैं?": नर्ड्स की जीत:* टेलीविजन कार्यक्रम टेप: भाग III, पीबीएस http://www.pbs.org/nerds/part3.html।

196 *नए उत्पादों होगा "कम क्रांतिकारी और अधिक विकासवादी":* ब्रायन ओ रेली, "एप्पल कंप्यूटर जोखिम भरा क्रांति," *भाग्य* मई 8,1989, http: // money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1989/ 05/08/71954 / इंडस्ट्रीज़ पूर्व .htm

197 *शुरू से, उन्होंने दक्षता पर ध्यान केंद्रित किया:* स्टीव लोहर, "क्या माइकल डेल अपने नाम को रोक सकते हैं?" *न्यूयॉर्क टाइम्स,* 9 सितंबर, 2007, http: //www.nytimes। कॉम / 2007/09/09 / प्रौद्योगिकी / 09dell.html।

198 *यदि आप स्टारबक्स के इतिहास को* देखें : http://www.starbucks.com/ aboutus / Company_Timeline.pdf।

199 *अब एक प्रसिद्ध मेमो में जिसे शुल्त्स ने लिखा:* "स्टारबक्स मेमो का पाठ," *वॉल स्ट्रीट जर्नल,* 24 फरवरी, 2007, http://online.wsj.com/public/article/ SB 117234084129218452-hpbDoP_cLbOUdcG_Oy7qLlQ70kg_20080224 .html? आधुनिक = rss_free।

199 *early2008 में, शुल्ज़ प्रतिस्थापित डोनाल्ड:* बर्ट पतवार और जेना मैकग्रेगर, "हावर्ड शुल्ट्ज़ का ग्रांड चैलेंज," *बिज़नेस,* 9 जनवरी, 2008 को http: // www .businessweek.com / पत्रिका / सामग्री / 08_03 / b4067000369003 .htm? चान = शीर्ष + news_top + समाचार + index_businessweek + विशिष्ट पहलुओं को शामिल।

201 *पुत्नाम ने नौकरी के लिए साक्षात्कार के लिए केलर के साथ मुलाकात के समय को याद किया:* हॉवर्ड पटनम, व्यक्तिगत साक्षात्कार, अक्टूबर 2008।

201 *वही वह कोलीन बैरेट के लिए कह सकता था, जो 2001 में दक्षिण-पश्चिम का राष्ट्रपति बना:* कोलीन बैरेट, व्यक्तिगत साक्षात्कार, दिसंबर 2008।

202 *वाल्टन के सबसे पुराने बेटे वाई एस रॉबसन वाल्टन:* http: // findarticles । C 0 M / p / लेख / mi_ m3092 / is_n8_v3 l / ai_l2098902 /।

203 *वाल्टन ने शनिवार को काम के लिए जोर दिया:* सैम वाल्टन और जॉन ह्यू, *सैम वाल्टन: मेड इन अमेरिका, मेरी कहानी।* न्यूयॉर्क: बैंटम, 1992।

203 "*मुझे अभी भी विश्वास नहीं हो रहा है कि यह समाचार था कि मुझे नाई की दुकान पर मेरे बाल कटे मिले*": इबिद।

204 *सिनगल ने सॉल प्राइस:* मैथ्यू बॉयल से *डिस्काउंट रिटेलिंग के बारे में सीखा* , "क्यों कॉस्टको इतना व्यसनी है, " *FORTUNE* , अक्टूबर 25,2006, http://money.cnn.com/ पत्रिकाओं / भाग्य / भाग्य / 2006/10/30/8391725 / index.htm।

204 *सीनगल पहले लोगों पर विश्वास करता है:* एलन बी। गोल्डबर्ग और बिल रिटर, "कॉस्टको के सीईओ प्रो-वर्कर मतलब लाभप्रदता," एबीसी न्यूज, 2 अगस्त, 2006, http: // abcnews.go.com/2020/business/story? आईडी = 1362779

204 *वॉल स्ट्रीट के विश्लेषकों ने कॉस्टको के अपने लोगों पर इतना खर्च करने की रणनीति की आलोचना की:* जॉन हेलर, "केवल कंपनी वाल-मार्ट फियर्स," *फॉर्च्यून* , 24 नवंबर, 2003, http://money.cnn.com/mag पत्रिकाओं/fortune/fortune_archive / 2003/11/24/353755 / index.htm।

205 " *वॉल-मार्ट कई वर्षों से अपनी छवि को सुधारने और इसके पर्यावरणीय प्रभाव को हल्का करने के लिए काम कर रहा है*": एंड्रयू सी। रेव्किन, "वॉल-मार्ट की न्यू सस्टेन-क्षमता पुश," nytimes.com, 23 अक्टूबर, 2008, http: //dotearth.blogs.nytimes .com / टैग / वाल मार्ट /।

206 " *हाई-फ़्लाइंग कंपनियों के साथ इन दिनों बहुत कुछ होता है*": वाल्टन और ह्यू, *सैम वाल्टन।*

206 *और ऐसा करने के लिए, उन्होंने खुद को $ 5.43 मिलियन का वार्षिक वेतन देकर शुरू किया:* http://finance.yahoo.com/q/pr?s=WMT।



# सूची

अध्याय 13: एक डब्ल्यूएचवाई की उत्पत्ति

209 *"ऐप्पल ने किसी व्यक्ति को किसी भी कंपनी के समान काम करने की शक्ति दी":* स्टीव वोज्नियाक, व्यक्तिगत साक्षात्कार, नवंबर 2008।

210 *दो स्टिव्स ने ब्लू बॉक्स नामक कुछ बनाया:* निक कैंटले, "जीवनी: स्टीफन वोज्नियाक, "द ऐपल म्यूज़ियम, http: //www.theapplemuseum .com / index.php? id = 50।

210 *प्रसिद्ध "1984" वाणिज्यिक जो सुपर बाउल के दौरान प्रसारित हुआ:* http: // www .youtube.com / watch? v = OYecfV 3ubP8

अध्याय 14: नई प्रतियोगिता

222 *लॉकेन बेन कॉमेन नहीं:* रिक रीली, "वॉथ द वेट," *स्पोर्ट्स इलस्ट्रेटेड*, http: // sportsillustrated.cnn.com/2003/pr/subs/siexclusive/rick_reilly/10/13/ reilly1020 / index.html _the_wait.htm ।